Principles

-

Malyalam - Hindi

Table of Contents

[□□□ 1: □□□□□□□□□□ □□ □□□□□]

[□□□ 2: □□□□ □□□□ □□ □□□□ □□□□□□ □□□□□□□□]

[□□□ 3: □□□□ □□□□□□□ □□□□□□□□]

[1]

[2]

[3]

[4]

[5]

[6]

[7]

[8]

[9]

[10]

[11]

[12]

[13]

[14]

[15]

[16]

[17]

[18]

[19]

[20]

[21]

[22]

[23]

[24]

[25]

[26]

[27]

[28]

[29]

[30]

[31]

[32]

[33]

[34]

[35]

[36]

[37]

[38]

[39]

[40]

[41]

[42]

[43]

[44]

[45]

[46]

[47]

[48]

[49]

[50]

यह रे डेलियो द्वारा लिखित 'प्रिंसिपल्स' का एक अनौपचारिक किंडल संस्करण है, जिसे एवगेनी शादचनेव (evgeny@makersacademy.com) द्वारा तैयार किया गया है।

मूल पुस्तक पीडीएफ प्रारूप में http://www.bwater.com/Uploads/FileManager/Principles/Bridgewater-Associates-Ray-Dalio-Principles.pdf पर उपलब्ध है।

© 2011 रे डेलियो

सिद्धांत

रे डैलियो द्वारा

आगे तीन अलग-अलग भाग दिए गए हैं जिन्हें आप चाहें तो स्वतंत्र रूप से या एक साथ पढ़ सकते हैं। भाग 1 सिद्धांतों के उद्देश्य और महत्व के बारे में है, जिसका मेरे सिद्धांतों से कोई लेना-देना नहीं है। भाग 2 मेरे सबसे मूलभूत जीवन सिद्धांतों की व्याख्या करता है जो मेरे हर काम में लागू होते हैं। भाग 3, ब्रिजवाटर में मेरे द्वारा अपनाए जा रहे प्रबंधन सिद्धांतों की व्याख्या करता है। चूंकि मेरे प्रबंधन सिद्धांत मेरे सबसे मूलभूत जीवन सिद्धांतों का प्रबंधन पर अनुप्रयोग मात्र हैं, इसलिए भाग 2 को पढ़ने से आपको भाग 3 को बेहतर ढंग से समझने में मदद मिलेगी, लेकिन यह अनिवार्य नहीं है—आप सीधे भाग 3 पर जाकर देख सकते हैं कि मेरे प्रबंधन सिद्धांत क्या हैं और ब्रिजवाटर का संचालन कैसे किया जाता है। एक दिन मैं अपने निवेश सिद्धांतों पर भाग 4 लिखना चाहूंगा। यदि आप अपने प्रयास का अधिकतम लाभ उठाना चाहते हैं (अर्थात, पूरी समझ प्राप्त करना चाहते हैं), तो मेरा सुझाव है कि आप भाग 1 और 2, और भाग 3 की शुरुआत (सारांश और सिद्धांतों की तालिका तक) पढ़ें, जिससे आपको लगभग पूरी जानकारी मिल जाएगी। यह सामान्य आकार की पुस्तक के लगभग 55 पृष्ठों की ही है।

सबसे बढ़कर, मैं चाहता हूँ कि आप स्वयं सोचें—निर्णय लें 1) आप क्या चाहते हैं, 2) सत्य क्या है और 3) इसके लिए क्या करना है। मैं चाहता हूँ कि आप यह निर्णय स्पष्ट और विचारशील तरीके से लें, ताकि आपको वह मिल सके जो आप चाहते हैं। मैंने यह पुस्तक इसी उद्देश्य से लिखी है। मैं आपसे केवल दो बातें चाहता हूँ—1) कि आप खुले विचारों वाले हों और 2) कि आप ईमानदारी से कुछ प्रश्नों के उत्तर दें कि आप क्या चाहते हैं, सत्य क्या है और इसके लिए आप क्या करना चाहते हैं। यदि आप ये बातें करते हैं, तो मुझे विश्वास है कि आपको इस पुस्तक से बहुत लाभ होगा। यदि आप ये बातें नहीं कर पाते हैं, तो आपको इस पर विचार करना चाहिए कि ऐसा क्यों है, क्योंकि संभवतः आपने जीवन में अपनी इच्छाओं को प्राप्त करने में सबसे बड़ी बाधा का पता लगा लिया है।

परिचय
सिद्धांत वे अवधारणाएँ हैं जिन्हें विशिष्ट प्रश्नों के संकीर्ण उत्तरों से अलग, समान परिस्थितियों में बार-बार लागू किया जा सकता है। प्रत्येक खेल के कुछ सिद्धांत होते हैं जिन्हें सफल खिलाड़ी जीत हासिल करने के लिए अपनाते हैं। जीवन भी ऐसा ही है। सिद्धांत प्रकृति के नियमों या जीवन के नियमों से सफलतापूर्वक निपटने के तरीके हैं। जो लोग इन्हें अधिक और अच्छी तरह समझते हैं, वे उन लोगों की तुलना में दुनिया के साथ अधिक प्रभावी ढंग से बातचीत करना जानते हैं जो इन्हें कम या अच्छी तरह से नहीं जानते हैं। जीवन के विभिन्न पहलुओं पर अलग-अलग सिद्धांत लागू होते हैं—उदाहरण के लिए, स्कीइंग के लिए "स्कीइंग सिद्धांत", पालन-पोषण के लिए "पालन-पोषण सिद्धांत", प्रबंधन के लिए "प्रबंधन सिद्धांत", निवेश के लिए "निवेश सिद्धांत", आदि—और कुछ व्यापक "जीवन सिद्धांत" भी हैं जो सभी चीजों के प्रति हमारे दृष्टिकोण को प्रभावित करते हैं। और, निश्चित रूप से, अलग-अलग लोग अलग-अलग सिद्धांतों को मानते हैं जो उनके अनुसार सबसे प्रभावी होते हैं।

मुझे पूरा विश्वास है कि ब्रिजवाटर और मुझे जो भी सफलता मिली है, वह कुछ सिद्धांतों पर चलने के कारण ही संभव हुई है। एक बेहतरीन कार्य संस्कृति का निर्माण करना, सही लोगों को ढूंढना, उनसे उत्कृष्ट कार्य करवाना और समस्याओं को रचनात्मक और व्यवस्थित तरीके से हल करना, ये सभी चुनौतियाँ सभी संगठनों के सामने आती हैं। जो बात उन्हें अलग बनाती है, वह है इन चुनौतियों से निपटने का उनका तरीका। आगे के पृष्ठों में दिए गए सिद्धांत इन कार्यों को करने के हमारे अनूठे तरीकों को दर्शाते हैं, जो हमारे अनूठे परिणामों का कारण हैं। ब्रिजवाटर की सफलता उन प्रतिभाशाली लोगों के कारण है जो यहाँ बताए गए सिद्धांतों पर चलते हैं, और यह सफलता तब तक जारी रहेगी जब तक ये या अन्य प्रतिभाशाली लोग इन सिद्धांतों पर चलते रहेंगे। फिटनेस की तरह, लगभग कोई भी इसे कर सकता है यदि वह इसके लिए आवश्यक प्रयास करने को तैयार हो।

यहां जो लिखा है, वह मेरी समझ है कि इसके लिए क्या आवश्यक है: मेरे सबसे मूलभूत जीवन सिद्धांत, अपनी इच्छाओं को प्राप्त करने का मेरा तरीका और

मेरे "प्रबंधन सिद्धांत", जो इन्हीं सिद्धांतों पर आधारित हैं। इन सिद्धांतों का समग्र रूप से उद्देश्य सत्य और उत्कृष्टता की व्यवस्थित खोज और उससे मिलने वाले पुरस्कारों की प्रक्रिया को दर्शाना है। मैंने इन्हें इसलिए लिखा है ताकि लोग इन पर विचार कर सकें और ब्रिजवाटर और उन लोगों की मदद कर सकें जिनकी मुझे सबसे अधिक परवाह है।

हाल ही तक, मैंने इन सिद्धांतों को लिखकर नहीं रखा था क्योंकि मुझे लगता था कि दूसरों को यह बताना अनुचित होगा कि उनके लिए सबसे अच्छा क्या होगा। लेकिन समय के साथ, मैंने अपने प्रियजनों को समस्याओं से जूझते देखा और उनकी मदद करना चाहा; मैंने यह भी पाया कि उनकी समस्याएं लगभग हमेशा इन सिद्धांतों में से एक या अधिक का उल्लंघन करने का परिणाम थीं, और इन सिद्धांतों को लागू करके उनकी समस्याओं का समाधान किया जा सकता था। इसलिए मैंने समस्याओं के प्रकार और उन्हें उत्पन्न करने वाले टूटे हुए सिद्धांतों को लिखना शुरू किया। जब मैंने शुरू किया, तो मुझे नहीं पता था कि मेरे पास कितने सिद्धांत होंगे, लेकिन इस प्रक्रिया के दौरान, मैंने पाया कि लगभग 200 सिद्धांत लगभग सभी समस्याओं को कवर करते हैं। मुझे यकीन है कि जैसे-जैसे मैं और सीखूंगा, मैं और भी सिद्धांत बना पाऊंगा।

जब मैं कहता हूँ कि ये मेरे सिद्धांत हैं, तो मेरा मतलब किसी अधिकार जताने वाले या अहंकारी भाव से नहीं है। मेरा मतलब बस इतना है कि ये मेरे व्यक्तिगत विश्वासों की व्याख्या हैं। मेरा मानना है कि मेरे साथ काम करने वाले और जिनकी मैं परवाह करता हूँ, उन लोगों को स्वयं सोचना चाहिए। मैंने इन सिद्धांतों को सामने रखा है और इनके पीछे के तर्क को समझाया है ताकि हम सब मिलकर इनके गुणों का पता लगा सकें और इनकी सत्यता का परीक्षण कर सकें। हालाँकि मुझे पूरा विश्वास है कि ये सिद्धांत कारगर हैं क्योंकि मैंने इन पर गहन चिंतन किया है, ये मेरे लिए कई वर्षों से कारगर साबित हुए हैं, और सैकड़ों बुद्धिमान, संशयवादी लोगों की जाँच में खरे उतरे हैं, फिर भी मेरा मानना है कि कुछ भी निश्चित नहीं है। मेरा मानना है कि हम जो सबसे अच्छा होने की उम्मीद कर सकते हैं, वह अत्यधिक संभावित है। इन्हें सबके सामने रखकर और इनकी सत्यता का परीक्षण करके, इनके सही होने की संभावना बढ़ जाएगी।

मेरा यह भी मानना है कि हममें से प्रत्येक के लिए सबसे मूल्यवान सिद्धांत वास्तविकता से हमारे अपने अनुभवों और उन अनुभवों पर हमारे चिंतन से आते हैं - न कि किसी और के सिद्धांतों को सिखाए जाने और उन्हें बस स्वीकार करने से। इसलिए, मैंने इन्हें आपके सामने इसलिए रखा है ताकि आप अपनी वास्तविकताओं का सामना करते समय इन पर विचार कर सकें, न कि आँख बंद करके इनका पालन करें। मेरी सबसे बड़ी आशा यही है कि आप और अन्य लोग इन पर ध्यानपूर्वक विचार करेंगे और अपने लिए सबसे उपयुक्त सिद्धांतों को खोजने की प्रक्रिया के हिस्से के रूप में इनका पालन करने का प्रयास करेंगे। इस अन्वेषण और इनके बढ़ते उपयोग से न केवल इन्हें समझा जाएगा, बल्कि ये "रे के सिद्धांतों" से "हमारे सिद्धांतों" में विकसित हो जाएँगे, और रे धीरे-धीरे उसी तरह पीछे छूट जाएँगे जैसे किसी के स्की या टेनिस प्रशिक्षक की यादें धुंधली पड़ जाती हैं और लोग केवल उसी पर ध्यान देते हैं जो कारगर होता है। इसलिए, प्रत्येक सिद्धांत को आत्मसात करते समय, कृपया...

...खुद से पूछें: "क्या यह सच है?"

इससे पहले कि मैं स्वयं प्रबंधन सिद्धांतों पर चर्चा करूं, मेरे लिए अपने सबसे मूलभूत जीवन सिद्धांतों को स्पष्ट करना महत्वपूर्ण है क्योंकि मेरे प्रबंधन सिद्धांत उन्हीं सिद्धांतों का विस्तार हैं।

भाग 1 में, मैं बताता हूँ कि सिद्धांतों से मेरा क्या तात्पर्य है, मुझे क्यों लगता है कि वे महत्वपूर्ण हैं, और जीवन में आप जो चाहते हैं उसे प्राप्त करने के लिए वे कैसे आवश्यक हैं।

भाग 2 में मैंने अपने जीवन के सबसे मूलभूत सिद्धांतों की व्याख्या की है। इसमें मैंने उन सर्वोत्तम तरीकों का वर्णन किया है जिनसे वास्तविकता को समझा जा सके और उससे प्रभावी ढंग से निपटकर अपनी इच्छाओं को प्राप्त किया जा सके। साथ ही, मैंने उन आम गलतियों पर भी चर्चा की है जो लोगों को उनकी इच्छाओं को प्राप्त करने से रोकती हैं, और यह भी बताया है कि इन गलतियों से बचकर लोग अपने जीवन को कितना बेहतर बना सकते हैं। मैंने यह लेख इसलिए लिखा है ताकि आप मेरे अन्य सिद्धांतों को बेहतर ढंग से समझ सकें, हालांकि अन्य सिद्धांतों को समझने के लिए इस भाग को पढ़ना आवश्यक नहीं है।

भाग 3 मेरे प्रबंधन सिद्धांतों के बारे में है। चूंकि मैंने 35 वर्षों से अधिक समय तक ब्रिजवाटर का संचालन किया है, इसलिए इसमें ब्रिजवाटर के अब तक के दृष्टिकोण की व्याख्या की गई है। इसकी शुरुआत व्यापक, वैचारिक स्तर से होती है, जिसमें यह बताया गया है कि मेरा मानना क्यों है कि किसी भी कंपनी के परिणाम मुख्य रूप से उसके कर्मचारियों और उसकी संस्कृति द्वारा निर्धारित होते हैं। इसके बाद, यह उन महत्वपूर्ण सिद्धांतों पर विस्तार से चर्चा करता है जो मेरे विचार से एक उत्कृष्ट संस्कृति के निर्माण, सही लोगों को नियुक्त करने, उन्हें उत्कृष्टता प्राप्त करने के लिए प्रबंधित करने, समस्याओं को व्यवस्थित रूप से हल करने और अच्छे निर्णय लेने के लिए आवश्यक हैं।

बेशक, सिद्धांतों के और भी कई प्रकार हैं। उदाहरण के लिए, मैं भविष्य में अपने निवेश सिद्धांतों के बारे में लिखना चाहता हूँ। लेकिन अभी हमें सबसे ज़्यादा ज़रूरत प्रबंधन सिद्धांतों की है, इसलिए यहाँ मैं उन सिद्धांतों को बता रहा हूँ जो मुझे तर्कसंगत लगते हैं और मेरे लिए कारगर साबित हुए हैं।

भाग 1: सिद्धांतों का महत्व
मेरा मानना है कि जीवन में मनचाही चीज़ें पाने के लिए कारगर सिद्धांतों का होना आवश्यक है। मेरा यह भी मानना है कि एक-दूसरे को समझने के लिए हमें एक-दूसरे के सिद्धांतों को समझना होगा। इसीलिए मेरा मानना है कि हमें इन सिद्धांतों पर चर्चा करनी चाहिए।

हम निम्नलिखित प्रश्नों की जांच से शुरुआत करेंगे:

सिद्धांत क्या होते हैं?

सिद्धांत महत्वपूर्ण क्यों हैं?

सिद्धांत कहाँ से आते हैं?

क्या आपके जीवन में कुछ सिद्धांत हैं जिनका आप अनुसरण करते हैं? वे क्या हैं?

आपको क्या लगता है कि वे कितने कारगर होंगे, और क्यों?

सभी सवालों के जवाब पूरी ईमानदारी से दें, इस बात की परवाह किए बिना कि मैं या दूसरे क्या सोचेंगे। यह ईमानदारी आपको अपने सिद्धांतों के साथ सहजता से जीने और यह आंकने में मदद करेगी कि आप कितनी निरंतरता से उनका पालन करते हैं। अगर आपके पास बहुत सारे सुविचारित सिद्धांत नहीं हैं, तो चिंता न करें। हम खुले दिमाग से काम लेते हुए मिलकर वहाँ पहुँच जाएँगे।

1) सिद्धांत क्या हैं?

आपके मूल्य वे चीजें हैं जिन्हें आप महत्वपूर्ण मानते हैं, यानी वे चीजें जिन्हें आप "महत्व" देते हैं। सिद्धांत वे साधन हैं जो आपको उन मूल्यों के अनुरूप जीवन जीने में सक्षम बनाते हैं। सिद्धांत आपके मूल्यों को आपके कार्यों से जोड़ते हैं; वे मार्गदर्शक प्रकाशस्तंभ हैं जो आपके कार्यों का मार्गदर्शन करते हैं और आपको वास्तविकता के नियमों से सफलतापूर्वक निपटने में मदद करते हैं। कठिन विकल्पों का सामना करते समय आप अपने सिद्धांतों की ओर ही मुड़ते हैं।

2) सिद्धांत क्यों महत्वपूर्ण हैं?

सभी सफल लोग उन सिद्धांतों का पालन करते हैं जो उन्हें सफल होने में मदद करते हैं। सिद्धांतों के बिना, आप अपने सामने आने वाली परिस्थितियों पर बिना यह सोचे-समझे प्रतिक्रिया देने के लिए मजबूर हो जाएंगे कि आपके लिए सबसे महत्वपूर्ण क्या है और अपनी इच्छाओं को प्राप्त करने के लिए सही निर्णय कैसे लें। इससे आप अपने जीवन का पूरा लाभ उठाने से वंचित रह जाएंगे। सिद्धांतों के बिना काम करना व्यक्तियों के लिए हानिकारक है, लेकिन यह व्यक्तियों के समूहों (जैसे कंपनियों) के लिए और भी बुरा है क्योंकि इससे लोग अपने मूल्यों को समझे बिना और उनके अनुरूप व्यवहार किए बिना एक-दूसरे से बेतरतीब ढंग से टकराते रहते हैं।

3) सिद्धांत कहाँ से आते हैं?

कभी-कभी हम अपने सिद्धांत खुद बनाते हैं और कभी-कभी दूसरों के सिद्धांतों या सिद्धांतों के समग्र समूह को अपना लेते हैं, जैसे कि धर्म और कानूनी व्यवस्थाएँ। हालाँकि दूसरों के सिद्धांतों का उपयोग करना हमेशा बुरा नहीं होता—अपने सिद्धांत बनाना कठिन होता है, और अक्सर पहले से बने सिद्धांतों में बहुत ज्ञान निहित होता है—लेकिन बिना सोचे-समझे पहले से बने सिद्धांतों को अपनाने से आप अपने सच्चे मूल्यों के साथ असंगत होने के जोखिम में पड़ जाते हैं। असंगत सिद्धांतों को मानने से मूल्यों और कार्यों में टकराव हो सकता है—जैसे कि वह पाखंडी जो किसी धर्म का होने का दावा करता है लेकिन उसके उपदेशों के विपरीत व्यवहार करता है। आपके सिद्धांतों को उन मूल्यों को प्रतिबिंबित करना चाहिए जिन पर आप वास्तव में विश्वास करते हैं।

4) क्या आपके पास ऐसे सिद्धांत हैं जिनके आधार पर आप अपना जीवन जीते हैं? वे क्या हैं?

आपके सिद्धांत ही आपके व्यवहार के मानदंड निर्धारित करेंगे। जब आप दूसरों के साथ संबंध बनाते हैं, तो आपके और उनके सिद्धांत ही तय करेंगे कि आप आपस में कैसे बातचीत करेंगे। समान मूल्यों और सिद्धांतों वाले लोग आपस में अच्छे से घुलमिल जाते हैं। जिनके मूल्य और सिद्धांत समान नहीं होते, उनके

बीच लगातार गलतफहमियां और संघर्ष होते रहते हैं। अक्सर रिश्तों में लोगों के सिद्धांत स्पष्ट नहीं होते। अपने सबसे करीबी लोगों के बारे में सोचें। क्या उनके मूल्य आपके मूल्यों से मेल खाते हैं?

आप सबसे अधिक किस चीज को महत्व देते हैं?

5) आपको क्या लगता है कि वे कितने अच्छे से काम करेंगे, और क्यों?

सबसे मूल्यवान सिद्धांत हमारे अपने अनुभवों और उन अनुभवों पर हमारे चिंतन से उत्पन्न होते हैं। जब भी हम कठिन विकल्पों का सामना करते हैं, हम स्वयं से कठिन प्रश्न पूछकर अपने सिद्धांतों को परिष्कृत करते हैं। उदाहरण के लिए, जब वाशिंगटन में हमारे प्रतिनिधि समाज के विभिन्न वर्गों के नैतिक आचरण की जाँच कर रहे होते हैं, तो वे साथ ही साथ ऐसे प्रश्नों से भी जूझ रहे होते हैं, जैसे, "क्या सरकार को अनैतिक आचरण करने वालों को दंडित करना चाहिए, या उसे केवल कानून बनाकर उन्हें लागू करना चाहिए?" इस प्रकार के प्रश्न—इस मामले में, सरकार की प्रकृति के बारे में—वैकल्पिक दृष्टिकोणों के गहन मूल्यांकन को प्रेरित करते हैं। ये मूल्यांकन बदले में ऐसे सिद्धांतों की ओर ले जाते हैं जिन्हें भविष्य में इसी प्रकार के अवसरों पर लागू किया जा सकता है। एक अन्य उदाहरण के रूप में, "मैं चोरी नहीं करूँगा" एक ऐसा सिद्धांत हो सकता है जिसका सहारा आप चोरी करने या न करने के विकल्प के समय ले सकते हैं। लेकिन सबसे प्रभावी होने के लिए, प्रत्येक सिद्धांत आपके मूल्यों के अनुरूप होना चाहिए, और इस अनुरूपता के लिए आवश्यक है कि आप पूछें: क्यों? क्या आप चोरी इसलिए नहीं करेंगे क्योंकि आप अपने संभावित शिकार के प्रति सहानुभूति रखते हैं? क्या यह इसलिए है क्योंकि आपको पकड़े जाने का डर है? ऐसे प्रश्न पूछकर, हम अपनी समझ को परिष्कृत करते हैं, और हमारे सिद्धांतों का विकास हमारे मूल मूल्यों के साथ बेहतर ढंग से जुड़ जाता है। सफल होने के लिए आपको सही और कठिन निर्णय लेने होंगे। आपको व्यक्तिगत स्तर पर और यदि आप लोगों का नेतृत्व करते हैं, तो समूह स्तर पर भी, "किसी की जान बचाने के लिए अपना पैर काटना" जैसी स्थिति का सामना करने में सक्षम होना चाहिए। और एक महान नेता बनने के लिए, यह याद रखना महत्वपूर्ण है कि आपको ये निर्णय अपने लोगों को समझकर और उनकी परवाह करते हुए लेने होंगे, न कि उनका अनुसरण करते हुए।

इन सवालों के जवाब आपको खुद ढूंढने होंगे। मेरी सबसे बड़ी आशा यही है कि आप इस दस्तावेज़ में बताए गए सिद्धांतों पर ध्यानपूर्वक विचार करेंगे और उन्हें अपनाकर यह जानने की कोशिश करेंगे कि आपके लिए सबसे अच्छा क्या है। समय के साथ, इन सवालों के जवाब "रे के सिद्धांतों" से बदलकर "मेरे सिद्धांतों" में बदल जाएंगे और "रे" धीरे-धीरे मेरी यादों से वैसे ही मिट जाएगा जैसे खेल में महारत हासिल करने के बाद आपके स्की प्रशिक्षक या बास्केटबॉल कोच की यादें धुंधली पड़ जाती हैं।

अतः, जैसा कि मेरा मानना है कि बिना सोचे-समझे पूर्वनिर्मित सिद्धांतों को अपनाना जोखिम भरा है, मैं आपसे निवेदन करता हूँ कि आप मेरे साथ मिलकर उन सिद्धांतों पर विचार-विमर्श करें जो हमारे कार्यों का मार्गदर्शन करते हैं। प्रत्येक सिद्धांत पर विचार करते समय, कृपया स्वयं से पूछें, "क्या यह सत्य है?" यद्यपि यह दस्तावेज़ केवल मेरे विचारों को व्यक्त करता है, अन्य लोगों के अपने सिद्धांत होंगे, और संभवतः उनके अपने सिद्धांत दस्तावेज़ भी होंगे, और ब्रिजवाटर के भावी प्रबंधक अपने-अपने तरीके से यह निर्धारित करेंगे कि ब्रिजवाटर किन सिद्धांतों पर कार्य करेगा। अधिक से अधिक, यह लोगों के लिए सिद्धांतों के एक संदर्भ के रूप में रहेगा, जिसका उपयोग वे यह तय करते समय कर सकते हैं कि क्या महत्वपूर्ण है और उन्हें कैसा व्यवहार करना चाहिए।

भाग 2: मेरे जीवन के सबसे मूलभूत सिद्धांत
समय एक नदी की तरह है जो आपको वास्तविकता के ऐसे अनुभवों की ओर ले जाएगी जहाँ आपको निर्णय लेने होंगे। आप इस नदी के प्रवाह को रोक नहीं सकते और न ही इन अनुभवों से बच सकते हैं। आप केवल इन अनुभवों का सर्वोत्तम तरीके से सामना कर सकते हैं।

यह भाग इसी बारे में है।

मैं कहाँ से आ रहा हूँ

चूंकि हम सभी अपने जीन और अपने परिवेश की उपज हैं और पूर्वाग्रहों के साथ दुनिया को देखते हैं, इसलिए मुझे लगता है कि मेरे लिए अपनी पृष्ठभूमि के बारे में थोड़ा बताना प्रासंगिक होगा ताकि आप जान सकें कि मैं किस नजरिए से सोचता हूं।

मैं लॉन्ग आइलैंड के एक मध्यमवर्गीय इलाके में पला-बढ़ा, एक जैज़ संगीतकार और गृहिणी माँ का इकलौता बेटा। मैं एक साधारण बच्चा था, लेकिन पढ़ाई में साधारण से थोड़ा कमज़ोर। मुझे अपने दोस्तों के साथ खेलना पसंद था—जैसे गली में टच फुटबॉल खेलना—और मुझे स्कूल का माहौल बिल्कुल पसंद नहीं था, आंशिक रूप से इसलिए क्योंकि मेरी रटने की क्षमता कमज़ोर थी, और अभी भी है, और आंशिक रूप से इसलिए क्योंकि मुझे दूसरों द्वारा बताई गई बातों को याद करने में कोई उत्साह नहीं मिलता था, जब तक कि मुझे यह समझ न आ जाए कि इस सब मेहनत से मुझे क्या मिलेगा। प्रेरित होने के लिए, मुझे वह हासिल करने के लिए मेहनत करनी पड़ती थी जो मैं चाहता था, न कि वह जो दूसरे मुझसे करवाना चाहते थे। और सफल होने के लिए, मुझे खुद यह पता लगाना पड़ता था कि मैं अपनी इच्छाओं को कैसे पूरा करूँ, न कि उन तथ्यों को याद रखना जो मुझे याद करने के लिए कहे जाते थे।

मेरी एक ही ख्वाहिश थी कि मैं पैसे खर्च करूँ। इसलिए मैंने अखबार बाँटने का काम किया, लॉन की घास काटी, गाड़ियों के सामने से बर्फ हटाई, एक रेस्टोरेंट में बर्तन धोए और 12 साल की उम्र से ही कैडी का काम भी किया।

यह सन् 1960 का दशक था। उस समय शेयर बाजार में ज़बरदस्त तेज़ी थी और हर कोई इसके बारे में बात कर रहा था, खासकर वे लोग जिनके यहाँ मैं कैडलिंग का काम करता था। तो मैंने भी निवेश करना शुरू कर दिया। मैंने जो पहला शेयर खरीदा, वह नॉर्थईस्ट एयरलाइंस नाम की कंपनी का था, और इसे खरीदने का एकमात्र कारण यह था कि यह एकमात्र ऐसी कंपनी थी जिसके बारे में मैंने सुना था और जिसका शेयर 5 डॉलर प्रति शेयर से कम पर बिक रहा था, इसलिए मैं और शेयर खरीद सकता था, जो मुझे अच्छा लगा। शेयर की कीमत बहुत बढ़ गई। कंपनी दिवालिया होने की कगार पर थी, लेकिन एक दूसरी कंपनी ने इसे खरीद लिया, इसलिए इसकी कीमत तीन गुना हो गई। मैंने खूब पैसा कमाया क्योंकि मैं भाग्यशाली था, हालाँकि तब मुझे ऐसा नहीं लगा। मुझे लगा कि यह खेल आसान है। आखिर, अखबार में हज़ारों कंपनियों के नाम छपे हों, तो उनमें से कम से कम एक ऐसी कंपनी ढूंढना कितना मुश्किल हो सकता है जिसकी कीमत बढ़े? अपनी दूसरी नौकरियों की तुलना में, पैसा कमाने का यह तरीका मुझे कहीं ज़्यादा मज़ेदार, कहीं ज़्यादा आसान और कहीं ज़्यादा फ़ायदेमंद लगा। बेशक, मुझे बाज़ार में पैसा गंवाने और सही होने की मुश्किलों और गलत होने के नुकसानों को समझने में ज़्यादा समय नहीं लगा।

तो अब मैं वास्तव में जो करना चाहता था, वह था बाजार को मात देना। मुझे बस यह पता लगाना था कि यह कैसे करना है। इस लक्ष्य की खोज ने मुझे सिखाया:

1) मुझे इस बात का पूरा भरोसा होना आसान नहीं है कि मेरी राय सही है। बाज़ार में आप बहुत मेहनत कर सकते हैं और फिर भी गलत हो सकते हैं।

2) गलत राय बहुत महंगी पड़ सकती है। ज्यादातर लोग अपनी राय देते हैं और उन्हें इसका कोई नुकसान नहीं होता। लेकिन बाजार में ऐसा नहीं है। इसीलिए मैंने सतर्क रहना सीख लिया है। चाहे मैं कितनी भी मेहनत कर लूं, मैं पूरी तरह आश्वस्त नहीं हो सकता।

3) आम सहमति अक्सर गलत होती है, इसलिए मुझे एक स्वतंत्र विचारक बनना पड़ता है। पैसा कमाने के लिए, आपको तब सही होना पड़ता है जब वे गलत हों।

इसलिए...

... 1) मैंने अपनी इच्छा के अनुसार काम किया, न कि दूसरों की इच्छा के अनुसार। इसी कारण मुझे कभी ऐसा महसूस नहीं हुआ कि मुझे कुछ करना ही है। मैंने जो भी काम किया, वह बस वही था जो मुझे अपनी इच्छा पूरी करने के लिए करना आवश्यक था। चूंकि मुझे हमेशा अपनी इच्छा के लिए प्रयास न करने का अधिकार था, इसलिए मुझे कभी भी कुछ भी करने के लिए मजबूर महसूस नहीं हुआ।

...2) मैंने अपनी इच्छित चीज़ पाने के लिए यथासंभव सर्वोत्तम स्वतंत्र राय जुटाई। उदाहरण के लिए, जब मैं शेयर बाज़ार में पैसा कमाना चाहता था, तो मुझे पता था कि कंपनियों के शेयरों की आकर्षकता का आकलन करने के लिए मुझे उनके बारे में जानना होगा। उस समय, फॉर्च्यून पत्रिका में एक छोटा सा कूपन होता था जिसे आप डाक से भेजकर फॉर्च्यून 500 में शामिल किसी भी कंपनी की वार्षिक रिपोर्ट मुफ्त में प्राप्त कर सकते थे। इसलिए मैंने सभी वार्षिक रिपोर्टें मंगवाईं और उनमें से सबसे रोचक रिपोर्टों को पढ़कर यह राय बनाई कि कौन सी कंपनियाँ रोमांचक हैं।

...3) मैंने अपनी राय को परखने के लिए सबसे बुद्धिमान लोगों से इस पर सवाल उठाए ताकि मुझे पता चल सके कि मैं कहाँ गलत हूँ। मुझे दूसरों के निष्कर्षों की ज़्यादा परवाह नहीं थी—सिर्फ़ उन निष्कर्षों तक पहुँचने वाले तर्कों की परवाह थी। वह तर्क मुझे समझ में आना चाहिए था। इस प्रक्रिया के माध्यम से, मैंने सही होने की अपनी संभावनाओं को बेहतर बनाया और कई महान लोगों से बहुत कुछ सीखा।

...4) मैं अति आत्मविश्वास से सावधान रहा, और मैंने अपनी अनिश्चितता से प्रभावी ढंग से निपटने का तरीका खोज निकाला। मैंने अपनी अनिश्चितता से निपटने के लिए या तो जानकारी जुटाना जारी रखा जब तक कि मैं आश्वस्त न हो जाऊं, या अनिश्चितता के जोखिमों को पूरी तरह से समाप्त कर दिया।

... 5) मैंने अपनी वास्तविकताओं से जूझते हुए, अपने निर्णयों के परिणामों पर विचार किया और इस प्रक्रिया से सीखा और सुधार किया।

इन सब चीजों को करने से मुझे यह पता चला कि अपने लिए सोचना कितना महत्वपूर्ण और कितना मुक्तिदायक होता है।

संक्षेप में, मेरा मानना है कि यही वह तरीका है जो आपके लिए सबसे कारगर साबित होगा—यह उन सभी बातों का सबसे सटीक सारांश है जो मैं अपने साथ काम करने वाले लोगों से महान उपलब्धियाँ हासिल करने के लिए चाहता हूँ। मैं चाहता हूँ कि आप अपने लिए काम करें, स्वतंत्र राय बनाएँ, उनकी गहन जाँच-पड़ताल करें, अति आत्मविश्वास से बचें और अपने निर्णयों के परिणामों पर विचार करते हुए लगातार सुधार करते रहें।

हाई स्कूल से स्नातक होने के बाद, मैं एक स्थानीय कॉलेज में दाखिला लेने गया, जहाँ मुझे बड़ी मुश्किल से प्रवेश मिला था। हाई स्कूल के विपरीत, मुझे वह कॉलेज बहुत पसंद आया, क्योंकि वहाँ मैं अपनी रुचियों के बारे में सीख सकता था; मैं पढ़ाई इसलिए करता था क्योंकि मुझे उसमें आनंद आता था, न कि इसलिए कि मुझे करनी पड़ती थी।

उस समय बीटल्स ने ध्यान करना सीखने के लिए भारत की यात्रा की थी, जिससे मेरी रुचि जागी और मैंने भी ध्यान करना सीखा। इससे मुझे स्पष्ट और रचनात्मक रूप से सोचने में मदद मिली, इसलिए मुझे यकीन है कि इससे सीखने में मेरा आनंद और सफलता दोनों बढ़ीं। हाई स्कूल के विपरीत, कॉलेज में मैंने बहुत अच्छा प्रदर्शन किया।

और निश्चित रूप से मैंने शेयर बाज़ार में ट्रेडिंग जारी रखी। इसी दौरान मुझे कमोडिटी फ्यूचर्स में ट्रेडिंग करने में दिलचस्पी हुई, हालाँकि उस समय लगभग कोई भी इनमें ट्रेडिंग नहीं करता था। मुझे इनमें ट्रेडिंग करने की ओर इसलिए आकर्षण हुआ क्योंकि इनमें मार्जिन की आवश्यकता कम थी, इसलिए मैंने सोचा कि सही अनुमान लगाकर मैं ज़्यादा पैसा कमा सकता हूँ (और मैंने यही योजना बनाई थी)।

1971 में जब मैंने कॉलेज से स्नातक की उपाधि प्राप्त की, तब तक मुझे हार्वर्ड बिजनेस स्कूल में दाखिला मिल चुका था, जहाँ मैं शरद ऋतु में जाने वाला था। कॉलेज और हार्वर्ड बिजनेस स्कूल के बीच की उस गर्मी में मैंने न्यूयॉर्क स्टॉक एक्सचेंज में क्लर्क के रूप में काम किया। यह वही गर्मी थी जब वैश्विक मौद्रिक प्रणाली (यानी, ब्रेटन वुड्स प्रणाली) ध्वस्त हो गई थी। यह अब तक की सबसे नाटकीय आर्थिक घटनाओं में से एक थी और मैं इसके केंद्र में था, इसलिए इसने मुझे रोमांचित कर दिया। यह एक मुद्रा संकट था

जिसने सभी बाज़ार गतिविधियों को प्रभावित किया, इसलिए मैंने मुद्रा बाज़ारों को समझने में गहराई से अध्ययन किया। मुद्रा बाज़ार मेरे जीवन भर मेरे लिए महत्वपूर्ण बने रहे।

उसी शरद ऋतु में मैंने हार्वर्ड बिजनेस स्कूल में दाखिला लिया, जिसके लिए मैं बेहद उत्साहित था क्योंकि मुझे लगा कि मैं शिखर पर पहुँच गया हूँ और सर्वश्रेष्ठ लोगों के साथ रहूँगा। इन उच्च अपेक्षाओं के बावजूद, वह स्थान मेरी उम्मीद से भी कहीं बेहतर था क्योंकि केस स्टडी पद्धति ने तथ्यों को रटने के बजाय, चीजों को खुले मन से समझने और दूसरों के साथ बहस करके सर्वोत्तम उत्तर तक पहुँचने का अवसर प्रदान किया। मुझे वहाँ का 'खूब मेहनत करो, खूब मौज-मस्ती करो' वाला माहौल बहुत पसंद आया।

एचबीएस में अपने दो वर्षों के बीच की गर्मियों में, मैंने मेरिल लिंच के कमोडिटीज़ निदेशक को मनाकर कमोडिटीज़ फ्यूचर्स ट्रेडिंग में अपनी रुचि को आगे बढ़ाया और उनके सहायक के रूप में नौकरी प्राप्त की। उस समय, कमोडिटीज़ ट्रेडिंग एक बहुत ही कम प्रचलित व्यवसाय था।

शरद ऋतु में मैं वापस हार्वर्ड बिजनेस स्कूल (एचबीएस) गया, और उस शैक्षणिक वर्ष, 1972-73 में, कमोडिटी फ्यूचर्स का व्यापार बहुत लोकप्रिय हो गया। इसका कारण यह था कि 1971 में मौद्रिक प्रणाली के टूटने से मुद्रास्फीति में भारी उछाल आया, जिससे कमोडिटी की कीमतें बढ़ गईं। इसके परिणामस्वरूप, 1973 में पहला तेल संकट आया। जैसे ही मुद्रास्फीति बढ़ने लगी, फेडरल रिजर्व ने इससे निपटने के लिए मौद्रिक नीति को सख्त कर दिया, जिसके कारण शेयर बाजार महामंदी के बाद के सबसे बुरे मंदी के दौर में पहुँच गया। इसलिए, कमोडिटी फ्यूचर्स का व्यापार खूब लोकप्रिय था और शेयर बाजार में निवेश कम लोकप्रिय था। स्वाभाविक रूप से, जिन ब्रोकरेज फर्मों में कमोडिटी ट्रेडिंग विभाग नहीं थे, वे उन्हें चाहते थे, और इस बारे में जानकारी रखने वाले लोगों की कमी थी। कमोडिटी फ्यूचर्स के कारोबार में लगभग किसी के पास भी हार्वर्ड बिजनेस स्कूल की वैसी पृष्ठभूमि नहीं थी जैसी मेरे पास थी। इसलिए मुझे एक मध्यम आकार की ब्रोकरेज फर्म में कमोडिटी निदेशक के रूप में नियुक्त किया गया और मुझे कमोडिटी डिवीजन स्थापित करने में मदद करने के लिए कमोडिटी ब्रोकरेज का व्यापक अनुभव रखने वाले एक अनुभवी व्यक्ति को

सौंपा गया। शेयर बाजार के खराब माहौल के कारण कमोडिटी फ्यूचर्स ट्रेडिंग शुरू होने से पहले ही यह ब्रोकरेज फर्म बंद हो गई। मैं एक बड़ी और अधिक सफल ब्रोकरेज कंपनी में गया, जहाँ मैं उसके संस्थागत/हेजिंग व्यवसाय का प्रभारी था। लेकिन मैं संगठन में ठीक से घुल-मिल नहीं पाया, इसलिए मुझे अनुशासनहीनता के आरोप में निकाल दिया गया।

तो 1975 में, स्कूल के बाद वॉल स्ट्रीट पर दो साल काम करने के बाद, मैंने ब्रिजवॉटर की शुरुआत की। इसके कुछ ही समय बाद, मेरी शादी हो गई और मैंने अपना परिवार शुरू किया।

इस दौरान और अब तक मैंने वही बुनियादी तरीका अपनाया है जो मैंने 12 साल की उम्र में एक कैडी के रूप में बाजार को मात देने की कोशिश करते हुए अपनाया था, यानी 1) जो मैं चाहता था उसके लिए काम करना, न कि जो दूसरे मुझसे करवाना चाहते थे; 2) अपने लक्ष्यों की ओर बढ़ने के लिए सर्वोत्तम स्वतंत्र राय जुटाना; 3) अपनी राय को चुनौती देने के लिए सबसे बुद्धिमान लोगों को ढूंढना ताकि मुझे पता चल सके कि मैं कहाँ गलत था; 4) अति आत्मविश्वास से सावधान रहना और अनिश्चितता में अच्छा होना; और 5) वास्तविकता से जूझना, अपने निर्णयों के परिणामों का अनुभव करना और उन्हें उत्पन्न करने के लिए मैंने जो किया उस पर विचार करना ताकि मैं सुधार कर सकूं।

ब्रिजवाटर में काम शुरू करने के बाद से, मुझे बहुत अधिक अनुभव प्राप्त हुआ है जिससे मुझे बहुत कुछ सीखने को मिला है, ज्यादातर गलतियाँ करने और उनसे सीखने के माध्यम से। सबसे महत्वपूर्ण बात:

मैंने यह सीखा कि असफलता काफी हद तक जीवन की वास्तविकताओं को स्वीकार न करने और उनसे सफलतापूर्वक निपटने में असमर्थता के कारण होती है, और सफलता प्राप्त करना केवल अपनी सभी वास्तविकताओं को स्वीकार करने और उनसे सफलतापूर्वक निपटने की बात है।

मैंने सीखा कि सच्चाई का पता लगाना, चाहे वह कुछ भी हो, जिसमें वे सभी चीजें शामिल हैं जिन्हें ज्यादातर लोग बुरा मानते हैं - जैसे कि गलतियाँ और व्यक्तिगत कमजोरियाँ - अच्छा है क्योंकि तब मैं इन चीजों से निपट सकता हूँ ताकि वे मेरे रास्ते में बाधा न बनें।

मैंने सीखा कि सच्चाई से डरने की कोई बात नहीं है। हालांकि कुछ सच्चाइयां डरावनी हो सकती हैं—उदाहरण के लिए, यह पता चलना कि आपको कोई जानलेवा बीमारी है—लेकिन उन्हें जानने से हम उनसे बेहतर तरीके से निपट सकते हैं। सच बोलना और दूसरों को भी पूरी तरह सच बोलने देना, मुझे और दूसरों को अपने विचारों को गहराई से समझने का मौका देता है और हमें वह प्रतिक्रिया प्राप्त करने का अवसर प्रदान करता है जो हमारे सीखने के लिए आवश्यक है।

मैंने सीखा कि सच बोलना मेरी अपनी पहचान को खुलकर प्रकट करने की आज़ादी का ही एक विस्तार है। मेरा मानना है कि जो लोग अंदर से एक तरह के होते हैं और दूसरों को खुश करने के लिए बाहर से अलग तरह का व्यवहार करने की ज़रूरत समझते हैं, वे दुविधा में पड़ जाते हैं और अक्सर अपने असली विचारों और भावनाओं से भटक जाते हैं। उनके लिए खुश रहना मुश्किल हो जाता है और अपनी पूरी क्षमता का प्रदर्शन करना लगभग नामुमकिन हो जाता है। मुझे पता है कि यह बात मुझ पर भी लागू होती है।

मैंने सीखा कि मैं चाहता हूँ कि मेरे संपर्क में आने वाले लोग वही कहें जो वे वास्तव में मानते हैं और दूसरों की प्रतिक्रिया को ध्यान से सुनें, ताकि सच्चाई का पता चल सके। मैंने सीखा कि हमारे समाज में समस्याओं के सबसे बड़े स्रोतों में से एक यह है कि लोगों के दिमाग में ढेरों गलत सिद्धांत होते हैं—अक्सर दूसरों की आलोचना करने वाले सिद्धांत—जिनकी वे संबंधित लोगों से बात करके जाँच नहीं करते। इसके बजाय, वे दूसरों के पीठ पीछे बातें करते हैं, जिससे व्यापक गलत सूचना फैलती है। मुझे इससे नफरत हो गई क्योंकि मैंने देखा कि लोगों के बारे में बिना उनका दृष्टिकोण जाने, उनके बारे में मन ही मन निर्णय लेना और उन्हें दोषी ठहराना अनैतिक और अनुत्पादक दोनों है। इसलिए मैंने सच्ची ईमानदारी (अपने विश्वासों को खुलकर व्यक्त करना) को महत्व देना सीखा और इसकी कमी से घृणा करना सीखा।

मैंने सीखा कि हर कोई गलतियाँ करता है और उसमें कमज़ोरियाँ होती हैं, और लोगों को अलग करने वाली सबसे महत्वपूर्ण चीज़ों में से एक है उनसे निपटने का उनका तरीका। मैंने सीखा कि गलतियों में एक अद्भुत सुंदरता होती है, क्योंकि हर गलती में एक पहेली छिपी होती है, और एक ऐसा रत्न जिसे सुलझाने पर मुझे मिल सकता है, यानी एक ऐसा सिद्धांत जिसका उपयोग मैं भविष्य में

अपनी गलतियों को कम करने के लिए कर सकता हूँ। मैंने सीखा कि हर गलती शायद किसी ऐसी चीज़ का प्रतिबिंब थी जो मैं (या दूसरे) गलत कर रहे थे, इसलिए अगर मैं यह पता लगा सकूँ कि वह क्या है, तो मैं अधिक प्रभावी होना सीख सकता हूँ। मैंने सीखा कि अपनी समस्याओं, गलतियों और कमज़ोरियों से जूझना ही वह प्रशिक्षण था जिसने मुझे मजबूत बनाया। साथ ही, मैंने सीखा कि इसी संघर्ष के दर्द ने मुझे और मेरे आस-पास के लोगों को अपनी सफलताओं की कद्र करना सिखाया।

मैंने सीखा कि सफलता की प्रचलित छवि—जो किसी आदर्श पुरुष या महिला की चमकदार तस्वीर जैसी होती है, जिसमें राल्फ लॉरेन कैटलॉग से ली गई तस्वीर और उनकी उपलब्धियों का ब्यौरा होता है, जैसे कि सर्वश्रेष्ठ प्रेप स्कूलों और आइवी लीग कॉलेज में पढ़ना, और परीक्षाओं में सभी सही उत्तर देना—वास्तविक सफल व्यक्ति की गलत तस्वीर है। मैं कई महान लोगों से मिला और मैंने जाना कि उनमें से कोई भी जन्म से महान नहीं था—उन सभी ने बहुत सी गलतियाँ कीं और उनमें बहुत सी कमज़ोरियाँ थीं—और महान लोग अपनी गलतियों और कमज़ोरियों को देखकर और उनसे उबरने का तरीका खोजकर महान बनते हैं। इसलिए मैंने सीखा कि जो लोग वास्तविकता का सामना करने की प्रक्रिया, विशेषकर कठिन बाधाओं का, सबसे अधिक सीखते हैं और जो लोग ऐसा नहीं करते, उनसे कहीं अधिक तेज़ी से अपनी मनचाही चीज़ें प्राप्त करते हैं। मैंने सीखा कि वे ही महान हैं—वे ही लोग जिन्हें मैं अपने आसपास रखना चाहता था।

संक्षेप में, मैंने यह सीखा कि पूरी तरह से सच बोलना, खासकर गलतियों और कमजोरियों के बारे में, सुधार की तीव्र गति और मेरी इच्छित दिशा की ओर बढ़ने का कारण बनता है।

हालांकि यह तरीका मेरे लिए बहुत कारगर साबित हुआ, लेकिन मैंने पाया कि यह अधिकांश अन्य लोगों के तरीकों से समानता की तुलना में अधिक विपरीत है, जिससे संचार संबंधी चुनौतियाँ उत्पन्न हुई हैं। विशेष रूप से, मैंने पाया कि:

जबकि अधिकांश लोग यह मानते हैं कि जो सिखाया जाता है उसे सीखना ही सफलता का मार्ग है, मेरा मानना है कि स्वयं यह पता लगाना कि आप क्या चाहते हैं और उसे कैसे प्राप्त करें, एक बेहतर मार्ग है।

जबकि अधिकांश लोग मानते हैं कि प्रश्न पूछने की तुलना में उत्तर होना बेहतर है, मेरा मानना है कि उत्तर मिलने की तुलना में प्रश्न पूछना बेहतर है क्योंकि इससे अधिक सीखने को मिलता है।

जबकि अधिकांश लोग मानते हैं कि गलतियाँ बुरी चीजें हैं, मेरा मानना है कि गलतियाँ अच्छी चीजें हैं क्योंकि मेरा मानना है कि अधिकांश सीख गलतियाँ करने और उन पर विचार करने से ही मिलती है।

जबकि अधिकांश लोग यह मानते हैं कि अपनी कमजोरियों के बारे में पता लगाना एक बुरी बात है, मेरा मानना है कि यह एक अच्छी बात है क्योंकि यह उन कमजोरियों से निपटने और उन्हें अपने रास्ते में बाधा न बनने देने की दिशा में पहला कदम है।

जबकि अधिकांश लोग मानते हैं कि दर्द बुरा है, मेरा मानना है कि मजबूत बनने के लिए दर्द आवश्यक है।

60 वर्ष से अधिक उम्र होने का एक लाभ—और ऐसे लाभ बहुत कम हैं—यह है कि हम अपने जीवन की कहानी पर नज़र डाल सकते हैं और देख सकते हैं कि ये मान्यताएँ मुझ तक कैसे पहुँचीं और मेरे लिए कैसे कारगर साबित हुईं। ब्रिजवाटर की शुरुआत किए हुए अब 35 साल से अधिक हो गए हैं और लगभग इतने ही साल पहले मेरी शादी हुई और मैंने अपना परिवार बसाया। ज़ाहिर है, मैं राल्फ लॉरेन की तरह सफलता का आदर्श उदाहरण नहीं हूँ, फिर भी मुझे कई सफलताएँ मिली हैं, हालाँकि शायद वे वैसी नहीं हैं जैसा आप सोच रहे हैं।

हाँ, मैंने ब्रिजवॉटर को बिल्कुल शुरुआत से खड़ा किया था, और अब यह एक अद्वितीय रूप से सफल कंपनी है और मैं फोर्ब्स 400 सूची में शामिल हूँ। लेकिन ये परिणाम कभी मेरे लक्ष्य नहीं थे—ये तो बस आकस्मिक परिणाम थे— इसलिए इन्हें प्राप्त करना मेरी सफलता का सूचक नहीं हो सकता। और, सच कहूँ तो, मुझे ये कभी बहुत संतोषजनक नहीं लगे।

मेरी ख्वाहिश थी एक दिलचस्प, विविधतापूर्ण जीवन जीना, जिसमें खूब कुछ सीखने को मिले—खासकर सार्थक काम और सार्थक रिश्ते। मुझे लगता है कि मुझे ये सब भरपूर मात्रा में मिला है और मैं खुश हूँ। और मुझे लगता है कि मैंने अपनी ख्वाहिश उसी बुनियादी तरीके से पूरी की है जो मैंने 12 साल की उम्र

में एक कैडी के तौर पर बाजार में अपनी किस्मत आजमाने के दौरान अपनाया था, यानी 1) अपनी इच्छाओं के लिए काम करना, न कि दूसरों की चाहतों के लिए; 2) अपने लक्ष्यों की ओर बढ़ने के लिए अपनी पूरी क्षमता से स्वतंत्र राय बनाना; 3) अपनी राय को परखने के लिए सबसे बुद्धिमान लोगों से सवाल पूछना ताकि मुझे पता चल सके कि मैं कहाँ गलत हूँ; 4) अति आत्मविश्वास से सावधान रहना और अनिश्चितता को स्वीकार करना; और 5) वास्तविकता से जूझना, अपने फैसलों के नतीजों को अनुभव करना और उन्हें पैदा करने वाले कारणों पर विचार करना ताकि मैं सुधार कर सकूँ। मेरा मानना है कि इस तरीके को अपनाकर मैं अपने लक्ष्यों तक बहुत तेजी से पहुँचा और इस प्रक्रिया में मैंने बहुत कुछ सीखा, जबकि अगर मैंने इसे नहीं अपनाया होता तो ऐसा नहीं होता।

ये वे सबसे महत्वपूर्ण सिद्धांत हैं जो मैंने इस यात्रा के दौरान सीखे।

मेरे सबसे मूलभूत सिद्धांत

अपने लक्ष्यों को पाने की राह में मुझे कई वास्तविकताओं का सामना करना पड़ा, अक्सर समस्याओं के रूप में, और मुझे निर्णय लेने पड़े। मैंने पाया कि अगर मैं वास्तविकताओं को स्वीकार कर लूँ, बजाय इसके कि मैं चाहूँ कि वे मौजूद ही न हों, और अगर मैं उनसे लड़ने के बजाय उनके साथ काम करना सीख लूँ, तो मैं अपने लक्ष्यों तक पहुँचने का रास्ता खोज सकता हूँ। इसमें कई बार कोशिश करनी पड़ सकती है, और दूसरों से सलाह लेनी पड़ सकती है, लेकिन आखिरकार मैं वहाँ पहुँच सकता हूँ। परिणामस्वरूप, मैं ऐसा व्यक्ति बन गया हूँ जो मानता है कि जीवन में जो कुछ भी हम चाहते हैं उसे पाने के लिए हमें वास्तविकता को गहराई से समझना, स्वीकार करना और उसके साथ काम करना होगा। चाहे लोगों के साथ व्यवहार करते समय उनके वास्तविक विचारों और व्यवहार को जानना हो, या भौतिक स्तर पर चीज़ें कैसे काम करती हैं—ताकि अगर हम X करें तो Y हो—वास्तविकता को समझना हमें जीवन में जो कुछ भी हम चाहते हैं उसे पाने की शक्ति देता है, या कम से कम सफलता की संभावनाओं को नाटकीय रूप से बेहतर बनाता है। दूसरे शब्दों में, मैं एक "अति-यथार्थवादी" बन गया हूँ।

जब मैं खुद को अतियथार्थवादी कहता हूँ, तो लोग कभी-कभी सोचते हैं कि मैं सपनों को साकार करने में विश्वास नहीं रखता। यह बात बिलकुल गलत है। वास्तव में, मेरा मानना है कि सपनों का पीछा किए बिना जीवन नीरस हो जाता है। मैं

बस इतना कहना चाहता हूँ कि अतियथार्थवाद सपनों को चुनने और उन्हें हासिल करने का सबसे अच्छा तरीका है। दुनिया को सचमुच बदलने वाले वे लोग होते हैं जो संभावनाओं को देखते हैं और उन्हें साकार करने का तरीका खोज निकालते हैं। मेरा मानना है कि जो लोग सिर्फ ऐसी चीजों की कल्पना करते हैं जो अच्छी तो होती हैं लेकिन संभव नहीं हैं, वे ब्रह्मांड के नियमों को ठीक से नहीं समझते, अपनी इच्छाओं के वास्तविक परिणामों को तो छोड़ ही दीजिए, उन्हें यह भी नहीं पता होता कि उन्हें कैसे हासिल किया जाए।

मुझे मेरा आशय समझाने दीजिए।

मेरा मानना है कि ब्रह्मांड के नियम अनंत हैं और सभी प्रगति या सपने उन्हीं नियमों के अनुरूप कार्य करने से प्राप्त होते हैं। ये नियम और उनके साथ सामंजस्य स्थापित करने के सिद्धांत हमेशा से विद्यमान रहे हैं। ये नियम प्रकृति द्वारा प्रदत्त हैं। मनुष्य ने इन्हें न तो बनाया है और न ही बना सकता है। वह केवल इन्हें समझने और अपनी इच्छाओं को पूरा करने के लिए इनका उपयोग करने की आशा कर सकता है। उदाहरण के लिए, उड़ने की क्षमता, या सेलुलर फोन के संकेतों को दुनिया भर में अदृश्य रूप से और तुरंत भेजने की क्षमता, या कोई भी अन्य नया और लाभकारी विकास ब्रह्मांड के पूर्व-मौजूद नियमों को समझने और उनका उपयोग करने का परिणाम है। ये आविष्कार उन लोगों द्वारा नहीं किए गए जो वास्तविकता से अच्छी तरह परिचित नहीं थे। यही बात कारगर आर्थिक, राजनीतिक और सामाजिक प्रणालियों पर भी लागू होती है। सफलता उन लोगों को प्राप्त होती है जो वास्तविकता को गहराई से समझते हैं और जानते हैं कि इसका उपयोग अपनी इच्छाओं को पूरा करने के लिए कैसे करना है। इसका विपरीत भी सत्य है: जो आदर्शवादी वास्तविकता से अच्छी तरह परिचित नहीं होते, वे प्रगति नहीं, बल्कि समस्याएं पैदा करते हैं। उदाहरण के लिए, साम्यवाद एक ऐसी व्यवस्था थी जिसे अच्छे इरादों वाले लोगों ने बनाया था, लेकिन वे यह समझने में विफल रहे कि उनकी आदर्शवादी व्यवस्था मानवीय स्वभाव के अनुरूप नहीं थी। परिणामस्वरूप, उन्होंने लाभ से कहीं अधिक हानि पहुँचाई।

इससे मैं अपने सबसे मूलभूत सिद्धांत पर आता हूँ:

सच

— अधिक सटीक रूप से कहें तो, वास्तविकता की सटीक समझ—

अच्छे परिणाम प्राप्त करने के लिए यह एक आवश्यक आधार है।

हालांकि मैं अपना अधिकांश समय उन वास्तविकताओं के कामकाज का अध्ययन करने में व्यतीत करता हूं जो मुझे सबसे अधिक प्रभावित करती हैं - अर्थात्, वे जो बाजारों और उन लोगों को संचालित करती हैं जिनके साथ मैं व्यवहार करता हूं - मुझे प्रकृति का अध्ययन करना भी पसंद है ताकि यह पता लगाया जा सके कि यह कैसे काम करती है क्योंकि मेरे लिए प्रकृति सुंदर और व्यावहारिक दोनों है।

इसकी पूर्णता और भव्यता मुझे चकित कर देती है। जब मैं प्रकृति द्वारा निर्मित उड़ने वाली मशीनों, तैरने वाली मशीनों और अरबों अन्य प्रणालियों के बारे में सोचता हूँ, सूक्ष्म स्तर से लेकर ब्रह्मांडीय स्तर तक, और वे किस प्रकार एक दूसरे के साथ परस्पर क्रिया करके एक कार्यशील संपूर्णता का निर्माण करती हैं जो समय और बहु-आयामों के माध्यम से विकसित होती है, तो मैं दंग रह जाता हूँ। मुझे ऐसा लगता है कि प्रकृति के सापेक्ष मनुष्य की बुद्धि सेब पर उगने वाली फफूंद के समान है—मनुष्य मच्छर भी नहीं बना सकता, ब्रह्मांड को समझने की तो बात ही दूर है।

हालांकि प्रकृति की कार्यप्रणाली मनुष्य की समझ से परे है, मैंने पाया है कि प्रकृति की कार्यप्रणाली का अवलोकन करने से हमें अनगिनत सबक मिलते हैं जो हमें उन वास्तविकताओं को समझने में मदद कर सकते हैं जो हमें प्रभावित करती हैं। ऐसा इसलिए है क्योंकि मनुष्य अद्वितीय होते हुए भी प्रकृति का हिस्सा है और प्रकृति के उन्हीं नियमों के अधीन है जो अन्य प्रजातियों पर लागू होते हैं।

उदाहरण के लिए, मैंने पाया है कि प्रकृति और मानवता दोनों में, सार्वभौमिक रूप से, किस चीज़ को पुरस्कृत और दंडित किया जाता है, और क्यों, इसका अध्ययन करके मैं अच्छे और बुरे के बारे में अधिकांश लोगों के विचारों को सुनने की तुलना में अधिक सीख सकता हूँ। मुझे लगता है कि अधिकांश लोग जिसे "अच्छा" और "बुरा" कहते हैं, वह आमतौर पर उनके विशेष समूह की प्राथमिकताओं को दर्शाता है: तालिबान की परिभाषाएँ अमेरिकियों से अलग हैं, जो दूसरों से

अलग हैं—और प्रत्येक समूह के भीतर भी मतभेद हैं, जिनका उद्देश्य दुनिया की ऐसी तस्वीर पेश करना है जैसा वे देखना चाहते हैं, न कि जैसी वह वास्तव में है। इसलिए अच्छे और बुरे के बारे में कई अलग-अलग दृष्टिकोण हैं जिनका उपयोग प्रत्येक समूह दूसरों को "बुरा" और खुद को "अच्छा" कहने के लिए करता है, जिनमें से कुछ व्यावहारिक हैं और कुछ अव्यावहारिक। फिर भी, ये सभी और बाकी सब कुछ प्रकृति के समान नियमों के अधीन हैं - यानी, मेरा मानना है कि हम सभी को इस आधार पर पुरस्कृत और दंडित किया जाता है कि हम प्रकृति के नियमों के साथ सामंजस्य में काम करते हैं या उनके साथ संघर्ष में, और सभी समाज उन हद तक सफल या असफल होंगे जिस हद तक वे इन नियमों के अनुरूप काम करते हैं।

यह दृष्टिकोण मुझे अच्छे और बुरे की एक अपरंपरागत समझ देता है: मेरे लिए, "अच्छा" का अर्थ है प्राकृतिक नियमों के अनुरूप कार्य करना, जबकि "बुरा" का अर्थ है इन नियमों के विपरीत कार्य करना। दूसरे शब्दों में, किसी चीज़ के "अच्छा" होने के लिए उसका वास्तविकता पर आधारित होना आवश्यक है। और यदि कोई चीज़ वास्तविकता के विपरीत है—उदाहरण के लिए, यदि नैतिकता वास्तविकता के विपरीत है—तो वह "बुरी" है, अर्थात्, उससे अच्छे परिणाम नहीं निकलेंगे।

दूसरे शब्दों में, मेरा मानना है कि अच्छाई को समझने के लिए दुनिया के कामकाज को देखना और उसके साथ सामंजस्य बिठाकर काम करने का तरीका खोजना ज़रूरी है ताकि दुनिया (और आप खुद) का विकास हो सके। लेकिन यह बात इतनी स्पष्ट नहीं है और इसे स्वीकार करना कभी-कभी मुश्किल होता है।

उदाहरण के लिए, जब लकड़बग्घों का एक झुंड एक युवा जंगली जानवर को मार गिराता है, तो क्या यह अच्छा है या बुरा? पहली नज़र में, यह भयानक लगता है; बेचारा जंगली जानवर तड़पता है और मर जाता है। कुछ लोग तो यह भी कह सकते हैं कि लकड़बग्घे दुष्ट हैं। फिर भी, इस प्रकार का स्पष्ट रूप से बुरा व्यवहार प्रकृति में सभी प्रजातियों में मौजूद है और प्रकृति द्वारा ही बनाया गया है, जो मुझसे कहीं अधिक बुद्धिमान है, इसलिए इसे बुरा घोषित करने से पहले, मुझे यह देखने की कोशिश करनी चाहिए कि क्या यह अच्छा हो सकता है। जब मैं इसके बारे में सोचता हूँ, तो मृत्यु की तरह ही, यह व्यवहार उस अत्यंत जटिल

और कुशल प्रणाली का अभिन्न अंग है जो जीवन की शुरुआत से ही काम कर रही है। और जब मैं इसके द्वितीय और तृतीय स्तर के परिणामों के बारे में सोचता हूँ, तो यह स्पष्ट हो जाता है कि यह व्यवहार लकड़बग्घों के लिए भी अच्छा है, जो अपने स्वार्थ के लिए काम कर रहे हैं, और उस व्यापक प्रणाली के हित में भी है, जिसमें जंगली जानवर भी शामिल है, क्योंकि जंगली जानवर को मारना और खाना विकास को बढ़ावा देता है, यानी सुधार की प्राकृतिक प्रक्रिया को। दरअसल, अगर मैंने उस गतिशील प्रक्रिया के काम करने के तरीके में कुछ भी बदलाव किया, तो कुल मिलाकर परिणाम और भी खराब होगा।

मेरा मानना है कि विकास, जो बेहतर अनुकूलन की ओर एक स्वाभाविक प्रक्रिया है, ब्रह्मांड की सबसे बड़ी शक्ति है और यह अच्छी बात है। यह सभी प्रजातियों से लेकर पूरे सौर मंडल तक, हर चीज में होने वाले परिवर्तनों को प्रभावित करता है। यह अच्छा इसलिए है क्योंकि विकास अनुकूलन की वह प्रक्रिया है जो सुधार की ओर ले जाती है। इसलिए, प्रकृति और मानवता दोनों के कार्य को देखकर, मेरा मानना है कि जो चीजें बुरी हैं और सबसे अधिक दंडित होती हैं, वे वे हैं जो काम नहीं करतीं क्योंकि वे ब्रह्मांड के नियमों के विपरीत हैं और विकास में बाधा डालती हैं।

मेरा मानना है कि विकास की इच्छा, यानी बेहतर बनने की चाहत, शायद मानवता की सबसे व्यापक प्रेरक शक्ति है। अपने काम, हुनर या पसंदीदा खेल का आनंद लेना, बेहतर बनने की सहज संतुष्टि से आता है। हालांकि ज्यादातर लोग सोचते हैं कि वे ऐसी चीजें (जैसे खिलौने, बेहतर घर, पैसा, रुतबा आदि) पाने की कोशिश कर रहे हैं जो उन्हें खुश करेंगी, लेकिन आमतौर पर ऐसा नहीं होता। बल्कि, जब हमें वो चीजें मिल जाती हैं जिनके लिए हम कोशिश कर रहे होते हैं, तो हम शायद ही कभी संतुष्ट रहते हैं। हमारे लिए दूसरी चीजों की तलाश करना या जो हमारे पास हैं उन्हें बेहतर बनाने की कोशिश करना स्वाभाविक है। इस तलाश की प्रक्रिया में, हम लगातार विकसित होते रहते हैं और हम अपने संपर्क में आने वाली हर चीज के विकास में योगदान देते हैं। जिन चीजों के लिए हम कोशिश कर रहे हैं, वे तो बस हमें विकसित करने के लिए लुभाने वाले लालच मात्र हैं, और हमारे और हमारे आस-पास के लोगों के लिए इनाम नहीं, बल्कि विकास ही मायने रखता है।

यह स्वाभाविक है कि हमारे जीवन में संतुष्टि लक्ष्यों को प्राप्त करने से नहीं, बल्कि उनके लिए प्रयास करने से मिलती है, क्योंकि प्रतिफल घटते क्रम में घटता है। उदाहरण के लिए, मान लीजिए कि आपका लक्ष्य बहुत सारा पैसा कमाना है और आप इतना कमा लेते हैं कि और अधिक कमाने से कोई अतिरिक्त लाभ नहीं मिलता। ऐसे में पैसा कमाना ही अपना लक्ष्य बनाए रखना मूर्खता होगी। जो लोग अपनी उपयोगिता से अधिक चीजें प्राप्त करते हैं, उन्हें न केवल इन वस्तुओं से कोई लाभ नहीं मिलता, बल्कि उन्हें इसके नकारात्मक परिणाम भी भुगतने पड़ते हैं, जैसा कि किसी भी प्रकार के अत्यधिक लालच में होता है। इसलिए, प्रतिफल घटते क्रम में...

दूसरे शब्दों में, 1) नई चीजों (लक्ष्यों) की खोज करना; 2) इन लक्ष्यों को प्राप्त करने की प्रक्रिया में काम करना और सीखना; 3) इन लक्ष्यों को प्राप्त करना; और 4) फिर इसे बार-बार दोहराना, यह व्यक्तिगत विकास की प्रक्रिया है जो हममें से अधिकांश को संतुष्टि प्रदान करती है और समाज को आगे बढ़ाती है।

मेरा मानना है कि ब्रह्मांड के नियमों के अनुरूप स्वार्थ का अनुसरण करना और विकास में योगदान देना सर्वत्र पुरस्कृत होता है, और यही मैं "अच्छा" कहता हूँ। सभी प्रजातियों को देखिए: वे निरंतर अपने हितों का पीछा करते हैं और सहजीवी रूप से विकास में योगदान देते हैं, और उनमें से अधिकांश को यह भी पता नहीं होता कि उनका स्वार्थपूर्ण व्यवहार विकास में योगदान दे रहा है। जैसे लकड़बग्घे जंगली बत्तखों पर हमला करते हैं, वैसे ही सफल लोगों को शायद यह भी पता न हो कि उनका स्वार्थ विकास में मदद करता है या नहीं, लेकिन आमतौर पर करता है।

स्वार्थ और समाज के हित आम तौर पर सहजीवी होते हैं: किसी भी अन्य चीज़ से ज़्यादा, यह स्वार्थ की पूर्ति ही है जो लोगों को उन कठिन कार्यों को करने के लिए प्रेरित करती है जिनसे उन्हें लाभ होता है और जो समाज में योगदान देते हैं। बदले में, समाज उन लोगों को पुरस्कृत करता है जो उसे वह देते हैं जो वह चाहता है। यही कारण है कि लोगों द्वारा अर्जित धन इस बात का एक मोटा- मोटा माप है कि उन्होंने समाज को कितना दिया जो वह चाहता था - न कि धन कमाने की उनकी इच्छा का। इस बात पर गौर करें कि लोगों के धनवान बनने के क्या कारण

प्रजातियों से जो बात अलग करती है, वह है मनुष्य की सीखने की असाधारण क्षमता। सीखने की क्षमता के कारण ही हम अन्य प्रजातियों की तुलना में अधिक और तेज़ी से विकसित हो सकते हैं।

मेरा यह भी मानना है कि प्रकृति में मौजूद हर चीज़ में जन्मजात गुण होते हैं, जो अच्छे और बुरे दोनों होते हैं, और उनका अच्छाई-बुराई उनके उपयोग पर निर्भर करती है। उदाहरण के लिए, गुलाब की झाड़ी के कांटे, मधुमक्खी का डंक, शेर की आक्रामकता, हिरण की कायरता - ये सभी अपने उपयोग के आधार पर अच्छे और बुरे दोनों हैं। समय के साथ, प्राकृतिक चयन की प्रक्रिया के माध्यम से प्रकृति सही संतुलन की ओर विकसित होती है - जैसे, अत्यधिक आक्रामक जानवर समय से पहले मर जाएगा, और अत्यधिक कायर जानवर भी। हालांकि, मनुष्य में स्वयं को देखने और अपने परिवर्तन को निर्देशित करने की क्षमता होती है, इसलिए व्यक्तियों में विकसित होने की क्षमता होती है।

हममें से अधिकांश लोग ऐसे गुणों के साथ पैदा होते हैं जो हमारे लिए सहायक और बाधक दोनों हो सकते हैं, यह इस बात पर निर्भर करता है कि उनका उपयोग कैसे किया जाता है। गुण जितना चरम होता है, उससे उत्पन्न होने वाले संभावित अच्छे और बुरे परिणाम भी उतने ही चरम होते हैं। उदाहरण के लिए, अत्यधिक रचनात्मक, लक्ष्य-उन्मुख लोग जो बड़ी तस्वीर को समझने में माहिर होते हैं, अक्सर दैनिक जीवन की बारीकियों में आसानी से उलझ जाते हैं, जबकि अत्यधिक व्यावहारिक, कार्य-उन्मुख लोग जो बारीकियों को समझने में कुशल होते हैं, वे रचनात्मक नहीं हो सकते। ऐसा इसलिए है क्योंकि उनके सोचने का तरीका ऐसा होता है कि उनके लिए दोनों प्रकार के विचारों को समझना मुश्किल हो जाता है। प्रकृति में हर चीज किसी न किसी उद्देश्य के लिए बनी है, और यही बात इन विभिन्न प्रकार के विचारों पर भी लागू होती है। बस उनके उद्देश्य अलग-अलग हैं। स्वयं को जानना - सबसे महत्वपूर्ण बात, अपने मूल्यों और क्षमताओं को समझना - और फिर सही रास्ता खोजना किसी व्यक्ति की खुशी और सफलता के लिए अत्यंत महत्वपूर्ण है। हम सभी के पास कुछ ऐसी चीजें हैं जिन्हें हम महत्व देते हैं और चाहते हैं, और हम सभी में कुछ ताकतें और कमजोरियां हैं जो उन्हें प्राप्त करने के हमारे रास्ते को प्रभावित करती हैं। सफल लोगों को असफल लोगों से अलग करने वाला सबसे महत्वपूर्ण गुण इन चीजों को सीखने और उनके अनुकूल ढलने की हमारी क्षमता है।

अन्य सभी प्रजातियों के विपरीत, मनुष्य स्वयं और अपने आसपास की चीजों पर चिंतन करके सीखने और अनुकूलन करने में सक्षम है ताकि वह सुधार कर सके। उसे यह क्षमता इसलिए प्राप्त है क्योंकि प्रजातियों के विकास में मनुष्य के मस्तिष्क का एक ऐसा भाग विकसित हुआ है जो किसी अन्य प्रजाति में नहीं पाया जाता—प्रीफ्रंटल कॉर्टेक्स। यह मानव मस्तिष्क का वह भाग है जो हमें चिंतन करने और अन्य संज्ञानात्मक विचार करने की क्षमता प्रदान करता है। इसी कारण, जो लोग स्वयं और दूसरों पर—विशेष रूप से अपनी कमजोरियों पर— वस्तुनिष्ठ चिंतन कर सकते हैं, वे इन कमजोरियों से निपटने के तरीके खोज सकते हैं, सबसे तेजी से विकास कर सकते हैं और अपनी क्षमताओं को साकार करने के उन लोगों की तुलना में अधिक निकट पहुँच सकते हैं जो ऐसा नहीं कर सकते।

हालांकि, आमतौर पर रक्षात्मक, भावनात्मक प्रतिक्रियाएं—यानी अहंकार की बाधाएं—इस प्रगति में रुकावट बनती हैं। ये प्रतिक्रियाएं मस्तिष्क के एमिग्डाला नामक भाग में होती हैं। इनके परिणामस्वरूप, अधिकांश लोग अपनी कमजोरियों पर विचार करना पसंद नहीं करते, जबकि उन्हें पहचानना समस्याओं से बचने की दिशा में एक आवश्यक कदम है। अधिकांश लोग विशेष रूप से दूसरों द्वारा अपनी कमजोरियों को उजागर करना नापसंद करते हैं क्योंकि इससे उन्हें ऐसा लगता है जैसे उन पर हमला किया जा रहा है, जिससे लड़ने या भागने जैसी प्रतिक्रियाएं उत्पन्न होती हैं; हालांकि, दूसरों की मदद से अपनी कमजोरियों को खोजना आवश्यक है क्योंकि अपनी कमजोरियों को पहचानना बहुत मुश्किल होता है। अधिकांश लोग दूसरों की कमजोरियों को उजागर करने में मदद करना पसंद नहीं करते, भले ही वे उनकी पीठ पीछे उनके बारे में बात करने को तैयार हों। इन्हीं कारणों से अधिकांश लोग स्वयं को अच्छी तरह से नहीं समझ पाते और जीवन में जो वे सबसे अधिक चाहते हैं उसे प्राप्त करने के लिए अनुकूलन नहीं कर पाते। मेरी राय में, यही मानव जाति की सबसे बड़ी समस्या है क्योंकि यह, किसी भी अन्य चीज से अधिक, लोगों की अन्य सभी समस्याओं का समाधान करने की क्षमता में बाधा डालती है और संभवतः अधिकांश लोगों के लिए पीड़ा का सबसे बड़ा स्रोत है।

कुछ लोग अहंकार की बाधा को पार कर लेते हैं और कुछ नहीं। वे कौन सा रास्ता चुनते हैं, यही सबसे ज़्यादा उनके परिणामों को निर्धारित करता है। अरस्तू ने त्रासदी को किसी व्यक्ति के लिए एक ऐसे घातक दोष के कारण होने वाले बुरे

परिणाम के रूप में परिभाषित किया है जिसे वह दूर नहीं कर सकता। इसलिए यह दुखद है जब लोग अहंकार की बाधाओं को अपने ऊपर हावी होने देते हैं और बुरे परिणामों का सामना करते हैं।

व्यक्तिगत विकासवादी प्रक्रिया

जैसा कि मैंने पहले भी उल्लेख किया है, मेरा मानना है कि जीवन में हमारे सामने आने वाले विकल्पों की एक विशाल संख्या होती है और हमारे द्वारा लिए गए प्रत्येक निर्णय के परिणाम होते हैं, इसलिए हमारे जीवन की गुणवत्ता हमारे द्वारा लिए गए निर्णयों की गुणवत्ता पर निर्भर करती है।

अच्छे निर्णय लेने की क्षमता जन्म से ही हममें नहीं होती; हम इसे सीखते हैं। हम सभी बचपन में आमतौर पर माता-पिता जैसे अन्य लोगों के मार्गदर्शन में बड़े होते हैं। लेकिन जैसे-जैसे हम बड़े होते हैं, हम अपने निर्णय स्वयं लेने लगते हैं। हम अपने लक्ष्य चुनते हैं, जो हमारी दिशा को प्रभावित करते हैं। उदाहरण के लिए, यदि आप डॉक्टर बनना चाहते हैं, तो आप मेडिकल स्कूल जाते हैं; यदि आप परिवार बसाना चाहते हैं, तो आप जीवनसाथी ढूंढते हैं; इत्यादि। अपने लक्ष्यों की ओर बढ़ते हुए, हमें समस्याओं का सामना करना पड़ता है, गलतियाँ होती हैं और हमारी व्यक्तिगत कमजोरियाँ सामने आती हैं। इन सबसे ऊपर, हम इन बाधाओं से कैसे निपटते हैं, यह निर्धारित करता है कि हम अपने लक्ष्यों की ओर कितनी तेज़ी से बढ़ते हैं।

मेरा मानना है कि अपने सपनों को हकीकत में बदलने का तरीका यही है कि हम अपने सपनों की खोज में लगातार वास्तविकता से जुड़े रहें और इन अनुभवों का उपयोग वास्तविकता के बारे में अधिक जानने और उससे बातचीत करने के लिए करें ताकि हम अपनी इच्छित चीज़ें प्राप्त कर सकें—और यदि हम दृढ़ संकल्प के साथ ऐसा करते हैं, तो हम लगभग निश्चित रूप से सफल होंगे। संक्षेप में:

वास्तविकता
+

सपने
+

दृढ़ निश्चय

=

एक सफल जीवन
तो सफलता क्या है? मेरा मानना है कि सफलता बस वही है जो आप चाहते हैं—और यह आप पर निर्भर करता है कि आपके लिए वह क्या है। चाहे आप दुनिया के मालिक हों, आलसी हों या कुछ और—मुझे इससे कोई फर्क नहीं पड़ता। ज़रूरी यह है कि आप अपने लक्ष्य को लेकर स्पष्ट हों और उसे पाने का तरीका खोज लें।

हालांकि, कुछ ऐसी सामान्य चीजें हैं जो ज्यादातर लोग चाहते हैं।

जैसा कि मैंने पहले भी बताया, अधिकांश लोगों के लिए सफलता का अर्थ है यथासंभव प्रभावी ढंग से विकसित होना, अर्थात् स्वयं और अपने परिवेश के बारे में सीखना और फिर सुधार के लिए परिवर्तन करना। व्यक्तिगत रूप से, मेरा मानना है कि व्यक्तिगत विकास ही सबसे बड़ी उपलब्धि और सबसे बड़ा पुरस्कार है।

साथ ही, अधिकांश लोगों के लिए खुशी उनकी मौजूदा स्थिति से कहीं अधिक इस बात पर निर्भर करती है कि उनकी अपेक्षाओं के मुकाबले चीजें कैसी रहीं। उदाहरण के लिए, यदि कोई अरबपति 200 मिलियन डॉलर खो देता है, तो वह शायद दुखी होगा, जबकि यदि कोई व्यक्ति जिसकी संपत्ति 10 हजार डॉलर है, उसे अचानक 2 हजार डॉलर और मिल जाते हैं, तो वह शायद खुश होगा। यह मूल सिद्धांत बताता है कि आप खुशी के दो रास्ते अपना सकते हैं: 1) उच्च अपेक्षाएं रखें और उन्हें पूरा करने का प्रयास करें, या 2) अपनी अपेक्षाओं को कम करें ताकि वे आपकी मौजूदा स्थिति के बराबर या उससे कम हों। हममें से अधिकांश लोग पहला रास्ता चुनते हैं, जिसका अर्थ है कि खुश रहने के लिए हमें निरंतर विकसित होते रहना होगा।

एक और सिद्धांत जिसे ध्यान में रखना चाहिए वह यह है कि लोगों को संतुष्ट होने के लिए सार्थक काम और सार्थक रिश्तों की आवश्यकता होती है। मैंने लगभग सभी के लिए इसे सच पाया है, और मैं जानता हूँ कि यह मेरे लिए भी सच है।

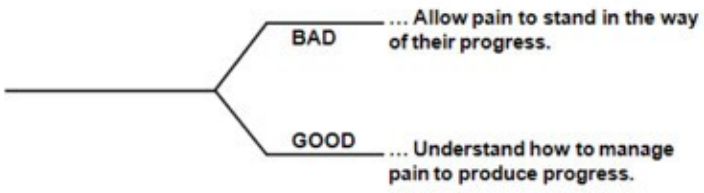
दूसरों के सिद्धांतों की परवाह किए बिना, आपको खुद यह तय करना होगा कि आप क्या चाहते हैं और अपने लिए सबसे अच्छे तरीके से उसे हासिल करने के लिए आगे बढ़ना होगा।

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]


BAD
... Allow pain to stand in the way of their progress.
GOOD
... Understand how to manage pain to produce progress.

[illegible]

उन्हें पार कर चुके हैं। साथ ही, प्रकृति ने शक्ति प्राप्त करने की प्रक्रिया को इस प्रकार बनाया है कि हमें अपनी सीमाओं को पार करना ही होगा। शक्ति प्राप्त करना शरीर और मन का अपनी सीमाओं का सामना करने के लिए अनुकूलन की प्रक्रिया है, जो कष्टदायी होती है। दूसरे शब्दों में, पीड़ा और शक्ति दोनों ही आमतौर पर बाधाओं का सामना करने से उत्पन्न होती हैं। जब हम पीड़ा का सामना करते हैं, तो हम अपने निर्णय लेने की प्रक्रिया में एक महत्वपूर्ण मोड़ पर होते हैं।

अधिकांश लोग दर्द पर बुरी प्रतिक्रिया देते हैं। वे या तो "लड़ो या भागो" वाली प्रतिक्रिया देते हैं: वे या तो उस चीज़ पर प्रहार करते हैं जिससे उन्हें दर्द हुआ है या उससे भागने की कोशिश करते हैं। परिणामस्वरूप, वे अपनी बाधाओं को दूर करने के तरीके नहीं सीखते, इसलिए वे बार-बार उनका सामना करते हैं और अपनी इच्छित चीज़ों की ओर बहुत कम या कोई प्रगति नहीं कर पाते।

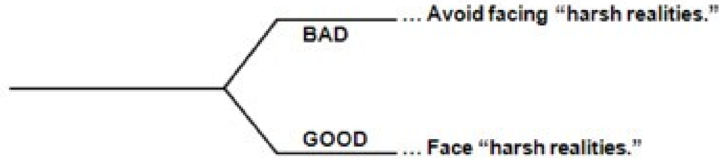
जो लोग अपने लक्ष्यों तक पहुँचने में आने वाली बाधाओं का सामना सही ढंग से करते हैं—जो लोग यह समझते हैं कि बाधा क्या है और उससे कैसे निपटा जाए ताकि वह एक रुकावट बनकर रह जाए—उन्हें शक्ति और संतुष्टि मिलती है। ऐसा इसलिए है क्योंकि अधिकांश सीख गलतियाँ करने, उन गलतियों के कारणों पर विचार करने और भविष्य में अलग तरीके से काम करने से मिलती है। मानो या न मानो, अगर आप सही तरीके से दर्द का सामना करते हैं तो उसे महसूस करना आपके लिए सौभाग्य की बात है, क्योंकि यह संकेत देता है कि आपको समाधान खोजने और आगे बढ़ने की आवश्यकता है। चूंकि दर्दनाक समस्याओं का समाधान खोजने का एकमात्र तरीका उनके बारे में गहराई से सोचना—अर्थात्, चिंतन करना—है, इसलिए यदि आप दर्द के प्रति लड़ने या भागने के बजाय चिंतन करने की सहज प्रतिक्रिया विकसित कर सकते हैं, तो यह आपके तेजी से सीखने/विकास की ओर ले जाएगा।

इसलिए, कृपया याद रखें कि:

दर्द + चिंतन = प्रगति

मनोवैज्ञानिक पीड़ा आपकी प्रगति में कितनी बड़ी बाधा है?

दूसरा:


BAD
... Avoid facing "harsh realities."
GOOD
... Face "harsh realities."

[illegible]

[illegible]

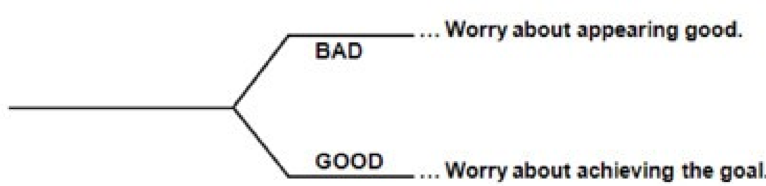
[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]


BAD
... Worry about appearing good.
GOOD
... Worry about achieving the goal.

जो लोग दिखावे की चिंता करते हैं, वे आम तौर पर अपनी कमियों और खामियों को छुपाते हैं, इसलिए वे कभी भी उनसे सही तरीके से निपटना नहीं सीख पाते और ये खामियां भविष्य में बाधा बन जाती हैं। ये लोग अक्सर यह साबित करने की कोशिश करते हैं कि उनके पास सभी जवाब हैं, जबकि वास्तव में ऐसा नहीं होता। वे इस तरह का अनुत्पादक व्यवहार क्यों करते हैं? वे आम तौर पर इस बेतुके लेकिन प्रचलित विचार पर विश्वास करते हैं कि महान लोग वे होते हैं जिनके पास सभी जवाब होते हैं और जिनमें कोई खामी नहीं होती। यह विचार न केवल वास्तविकता से मेल नहीं खाता, बल्कि प्रगति में भी बाधा डालता है।

मैंने आज तक किसी ऐसे महान व्यक्ति से मुलाकात नहीं की जिसने अपनी महानता अर्जित और अर्जित न की हो। उनमें भी हर किसी की तरह कमजोरियां होती हैं— उन्होंने बस उनसे निपटना सीख लिया है ताकि वे उनके लक्ष्यों को प्राप्त करने में बाधा न बनें। इसके अलावा, ज्ञान और क्षमताओं की वह मात्रा जो किसी के पास नहीं होती, और जिसका उपयोग सर्वोत्तम निर्णय लेने के लिए किया जा सकता है, वह किसी भी व्यक्ति (चाहे वह कितना भी महान क्यों न हो) के भीतर मौजूद ज्ञान और क्षमताओं से कहीं अधिक है।

इससे यह स्पष्ट होता है कि जो लोग सर्वोत्तम निर्णय लेने में रुचि रखते हैं, वे शायद ही कभी इस बात को लेकर आश्वस्त होते हैं कि उनके पास सर्वोत्तम उत्तर हैं। इसलिए वे अधिक जानने का प्रयास करते हैं (अक्सर अन्य विश्वसनीय लोगों, विशेषकर उनसे असहमत लोगों के विचारों का अध्ययन करके) और अपनी कमजोरियों को पहचानने के लिए उत्सुक रहते हैं ताकि ये कमजोरियां उनके लक्ष्यों को प्राप्त करने में बाधा न बनें।

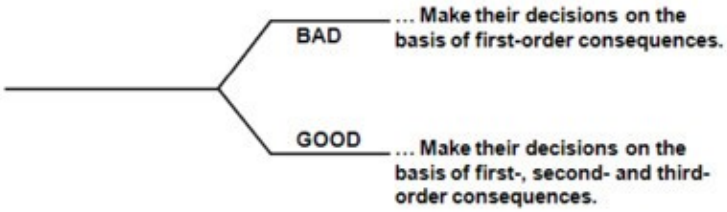
तो, आपकी सबसे बड़ी कमजोरियाँ क्या हैं? उनके बारे में ईमानदारी से सोचें, क्योंकि अगर आप उन्हें पहचान लेते हैं, तो आप अपनी प्रगति को गति देने की दिशा में पहला कदम बढ़ा चुके होंगे। इसलिए उनके बारे में सोचें, उन्हें लिख लें और नियमित रूप से उन पर नज़र डालें।

मेरी सबसे बड़ी कमजोरियों में से एक मेरी रटने की क्षमता में कमी है: मुझे ऐसी चीजें याद रखने में परेशानी होती है जिनका कोई कारण न हो, जैसे नाम, फोन नंबर, वर्तनी और पते। साथ ही, मैं उन कार्यों को करने में बहुत बुरा हूँ जिनमें बहुत कम या बिल्कुल भी तर्क की आवश्यकता नहीं होती है, खासकर

अगर मुझे उन्हें बार-बार करना पड़े। दूसरी ओर, मेरी संदर्भ-आधारित स्मृति और तर्कशक्ति बहुत अच्छी है, और मैं उन चीजों में घंटों तक खुद को समर्पित कर सकता हूँ जिनमें मेरी रुचि होती है। मुझे नहीं पता कि मेरी कितनी कमियाँ मेरी खूबियों का ही दूसरा पहलू हैं—यानी, मेरी कितनी खूबियाँ मेरे मस्तिष्क के एक विशेष तरीके से काम करने के कारण हैं, जो कुछ कार्यों में अच्छा प्रदर्शन करता है और दूसरों में खराब—और मेरी कितनी खूबियाँ मेरी कमियों की भरपाई करने के लिए विकसित हुई हैं। लेकिन मैं इतना जरूर जानता हूँ कि मैंने कुछ ऐसे तरीके विकसित किए हैं ताकि मेरी कमियाँ मुझे ज्यादा नुकसान न पहुँचाएँ; उदाहरण के लिए, मैं अपने आस-पास ऐसे लोगों को रखता हूँ जिनकी याददाश्त अच्छी होती है और जो उन कामों को करते हैं जिनमें मैं कमजोर हूँ, और मैं अपने साथ ब्लैकबेरी जैसे उपकरण रखता हूँ।

अच्छे दिखने की चिंता आप वास्तव में अच्छे होने की चिंता से कितनी करते हैं?

चौथा:



जो लोग अपने निर्णयों के प्रथम-स्तरीय परिणामों को अधिक महत्व देते हैं और द्वितीय-स्तरीय तथा उसके बाद के परिणामों के अपने लक्ष्यों पर पड़ने वाले प्रभावों को अनदेखा करते हैं, वे शायद ही कभी अपने लक्ष्य तक पहुँच पाते हैं। ऐसा इसलिए है क्योंकि प्रथम-स्तरीय परिणामों की वांछनीयता अक्सर द्वितीय-स्तरीय परिणामों के विपरीत होती है, जिसके परिणामस्वरूप निर्णय लेने में बड़ी गलतियाँ हो जाती हैं। उदाहरण के लिए, व्यायाम के प्रथम-स्तरीय परिणाम (दर्द और समय की बर्बादी) आमतौर पर अवांछनीय माने जाते हैं, जबकि द्वितीय-स्तरीय परिणाम (बेहतर स्वास्थ्य और अधिक आकर्षक रूप)

वांछनीय होते हैं। इसी प्रकार, स्वादिष्ट भोजन अक्सर हानिकारक होता है और इसके विपरीत भी। यदि आपका लक्ष्य शारीरिक रूप से फिट होना है और आप व्यायाम और स्वादिष्ट लेकिन अस्वास्थ्यकर भोजन के प्रथम-स्तरीय परिणामों को अनदेखा नहीं करते हैं और अपने निर्णयों को उनके द्वितीय-स्तरीय और तृतीय-स्तरीय परिणामों से नहीं जोड़ते हैं, तो आप अपने लक्ष्य तक नहीं पहुँच पाएंगे।

अक्सर प्रथम श्रेणी के परिणाम वे प्रलोभन होते हैं जिनकी वजह से हम अपनी वास्तविक इच्छाओं को खो देते हैं, और कभी-कभी वे ऐसी बाधाएँ बन जाते हैं जो हमारी इच्छाओं को प्राप्त करने में रुकावट डालती हैं। ऐसा लगता है मानो प्राकृतिक चयन प्रक्रिया हमें ऐसे भ्रामक विकल्प देकर छाँटती है जिनमें दोनों प्रकार के परिणाम होते हैं, और उन नासमझों को दंडित करती है जो केवल प्रथम श्रेणी के परिणामों के आधार पर ही निर्णय लेते हैं।

इसके विपरीत, जो लोग वास्तव में जो चाहते हैं उसे चुनते हैं, और उन प्रलोभनों से बचते हैं और उन कष्टों से उबरते हैं जो उन्हें उनकी वास्तविक इच्छा से दूर ले जाते हैं, उनके सफल जीवन जीने की संभावना कहीं अधिक होती है।

आप द्वितीय और तृतीय क्रम के परिणामों की कीमत पर प्रथम क्रम के परिणामों पर कितनी प्रतिक्रिया देते हैं?

पांचवां:

जो लोग बुरे परिणामों के लिए खुद के अलावा किसी और को या किसी और चीज को दोष देते हैं, वे वास्तविकता से परे व्यवहार कर रहे हैं और यह व्यवहार उनकी प्रगति के लिए हानिकारक है।

किसी भी बुरी स्थिति के लिए खुद के अलावा किसी और को या किसी भी चीज को दोष देना, असल में यह चाहना है कि वास्तविकता जैसी है उससे अलग हो, जो कि मूर्खतापूर्ण है। और यह विध्वंसक है क्योंकि यह व्यक्ति का ध्यान उन व्यक्तिगत शक्तियों और अन्य गुणों को जुटाने से भटकाता है जो सर्वोत्तम संभव परिणाम प्राप्त करने के लिए आवश्यक हैं।

सफल लोग समझते हैं कि बुरा समय सबके साथ आता है और यह उनकी जिम्मेदारी है कि वे अपने जीवन को अपनी इच्छानुसार बनाएं और अपने सामने आने वाली हर चुनौती का सफलतापूर्वक सामना करें। सफल लोग जानते हैं कि प्रकृति उनकी परीक्षा ले रही है और वह उनके प्रति सहानुभूति नहीं रखती।

आप अपनी सफलता के लिए खुद को जिम्मेदार ठहराने के बजाय खुद को कितनी हद तक दोषमुक्त कर लेते हैं?

संक्षेप में, मेरा मानना है कि यदि आप अपने अहंकार को त्यागकर, खुले विचारों, दृढ़ संकल्प और साहस के साथ अपने लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए बहानेबाजी न करने का दृष्टिकोण अपनाते हैं, तो आप जीवन में वह सब कुछ प्राप्त कर सकते हैं जो आप चाहते हैं, खासकर यदि आप उन लोगों की मदद लेते हैं जो उन क्षेत्रों में मजबूत हैं जिनमें आप कमजोर हैं।

अगर मुझे सही चुनाव करने वालों में मौजूद किसी एक गुण को चुनना हो, तो वह है चरित्र। चरित्र वह क्षमता है जो वांछित परिणाम प्राप्त करने के लिए कठिन कार्यों को करने के लिए प्रेरित करती है। दूसरे शब्दों में, मेरा मानना है कि सफलता प्राप्त करना—चाहे वह आपके लिए कुछ भी हो—ज्यादातर व्यक्तिगत चुनाव का मामला है और शुरुआत में सही चुनाव करना मुश्किल हो सकता है। हालांकि, प्रकृति के नियम के अनुसार, अपनी सीमाओं को आगे बढ़ाने से आप मजबूत बनेंगे, जिससे बेहतर परिणाम मिलेंगे और आपको प्रेरणा मिलेगी। आप जितना अधिक अपनी क्षमता के दायरे में काम करेंगे, उतना ही आप अनुकूलनशील बनेंगे और उच्च स्तर के प्रदर्शन के लिए उतने ही कम चरित्र की आवश्यकता होगी। इसलिए, यदि आप स्वयं पर दबाव बनाए रखते हैं, यानी यदि आप उसी स्तर के "कठिनाई" के साथ काम करते हैं, तो आप स्वाभाविक रूप से तेजी से

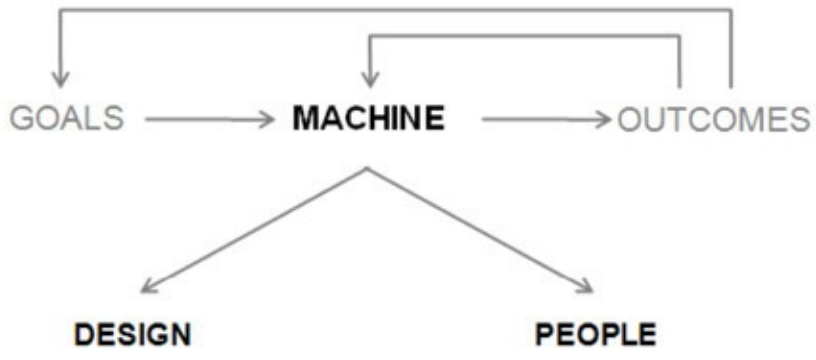
विकसित होंगे। क्योंकि मैं ऐसा मानता हूं, इसलिए मेरा मानना है कि मैं अपने लक्ष्यों को प्राप्त कर पाता हूं या नहीं, यह मेरी क्षमता की परीक्षा है। यह एक खेल है जिसे मैं खेलता हूं, लेकिन यह खेल वास्तविक है। अगले भाग में मैं समझाऊंगा कि मैं इसे कैसे खेलता हूं।

संक्षेप में, मेरा मानना है कि सीमित क्षमताएं आपके लक्ष्यों को प्राप्त करने में एक दुर्गम बाधा नहीं हैं, बशर्ते आप अन्य चीजें सही तरीके से करें।

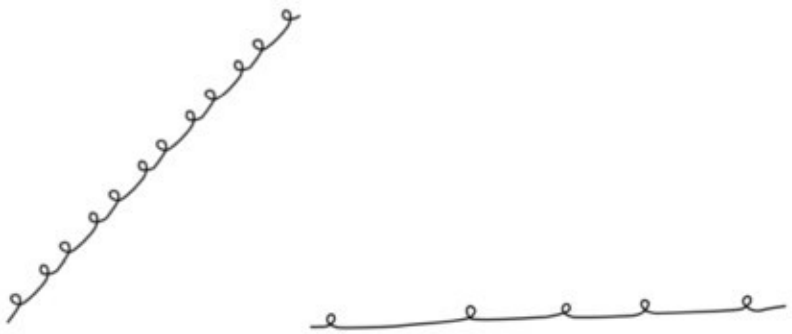
हमेशा की तरह, यह आप पर निर्भर करता है कि आप स्वयं से पूछें कि मैं जो कह रहा हूँ वह सच है या नहीं। चूंकि अगला भाग इस अवधारणा पर और अधिक विस्तार से चर्चा करेगा, इसलिए बेहतर होगा कि आप इसे पढ़ने के बाद ही अपना निर्णय लें।

आप दोनों और आपकी मशीन

जो लोग सबसे अधिक सफल होते हैं, वे "उच्च स्तरीय चिंतन" करने में सक्षम होते हैं—अर्थात्, वे पीछे हटकर एक ऐसी "मशीन" तैयार करने में सक्षम होते हैं जिसमें सही लोग सही काम करके उनके इच्छित परिणाम प्राप्त कर सकें। वे मशीन द्वारा उत्पन्न परिणामों की तुलना लक्ष्यों से करके अपनी "मशीन" के कार्य करने के तरीके का आकलन और सुधार करने में सक्षम होते हैं। इस प्रक्रिया को नीचे दिए गए चित्र में दर्शाया गया है। यह एक फीडबैक लूप है।



उस आरेख का उद्देश्य यह समझाना है कि आपके लक्ष्य ही यह निर्धारित करेंगे कि उन्हें प्राप्त करने के लिए आप कौन सी "मशीन" बनाएंगे; वह मशीन ऐसे परिणाम उत्पन्न करेगी जिनकी तुलना आपको अपने लक्ष्यों से करनी चाहिए ताकि आप यह जान सकें कि आपकी मशीन कैसे काम कर रही है। आपकी "मशीन" में वह डिज़ाइन और लोग शामिल होंगे जिन्हें आप लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए चुनते हैं। उदाहरण के लिए, यदि आप दुश्मन से कोई पहाड़ी छीनना चाहते हैं, तो आपको यह पता लगाना होगा कि ऐसा कैसे किया जाए—उदाहरण के लिए, आपके डिज़ाइन में दो स्काउट, दो स्नाइपर, चार पैदल सैनिक, भोजन पहुंचाने के लिए एक व्यक्ति आदि की आवश्यकता हो सकती है। सही डिज़ाइन होना आवश्यक है, लेकिन यह केवल आधी लड़ाई है। प्रत्येक पद पर सही लोगों को रखना भी उतना ही महत्वपूर्ण है। उन्हें अपने-अपने पदों को अच्छी तरह निभाने के लिए अलग-अलग गुणों की आवश्यकता होती है—उदाहरण के लिए, स्काउट्स को तेज धावक होना चाहिए, स्नाइपरों को सटीक निशानेबाज होना चाहिए, आदि। यदि आपके परिणाम आपके लक्ष्यों के अनुरूप नहीं हैं (उदाहरण के लिए, यदि आपको समस्याएं आ रही हैं), तो आपको अपनी "मशीन" में बदलाव करने की आवश्यकता है, जिसका अर्थ है कि आपको या तो अपने डिज़ाइन/संस्कृति में बदलाव करना होगा या अपने लोगों में बदलाव करना होगा। इसे नियमित रूप से और अच्छे से करें, तो आपकी सुधार प्रक्रिया बाईं ओर दिखाए गए चित्र जैसी दिखेगी, और यदि इसे खराब तरीके से करें, तो यह दाईं ओर दिखाए गए चित्र जैसी या उससे भी बदतर दिखेगी:



मैं इसे "उच्च स्तरीय चिंतन" कहता हूँ क्योंकि आपका दृष्टिकोण उस व्यक्ति का है जो अपनी मशीन और स्वयं को वस्तुनिष्ठ रूप से देख रहा है, जैसा कि

मैंने पहले बताया था, फीडबैक लूप का उपयोग करते हुए। दूसरे शब्दों में, आपकी सबसे महत्वपूर्ण भूमिका पीछे हटकर अपनी "मशीन" को डिज़ाइन करना, संचालित करना और उसमें सुधार करना है ताकि आपको मनचाहा परिणाम मिल सके।

इसे ऐसे समझें जैसे आपके दो रूप हैं—एक आप अपने लक्ष्यों को प्राप्त करने की योजना के डिज़ाइनर और पर्यवेक्षक के रूप में (इसे हम आप(1) कहेंगे) और दूसरा आप उस मिशन को आगे बढ़ाने में भागीदार के रूप में (जिसे हम आप(2) कहेंगे)। आप(2) एक संसाधन हैं जिसका उपयोग आप(1) अपनी इच्छाएँ पूरी करने के लिए करते हैं, लेकिन यह आपका एकमात्र संसाधन नहीं है। सफल होने के लिए आपको(1) अपने बारे में वस्तुनिष्ठ होना होगा।

मान लीजिए कि आपका लक्ष्य एक विजयी बास्केटबॉल टीम बनाना है। क्या यह सोचना मूर्खतापूर्ण नहीं होगा कि आप अच्छा प्रदर्शन नहीं कर रहे हैं? अगर आप ऐसा करेंगे, तो आपको अपना लक्ष्य नहीं मिलेगा। आपके लक्ष्य चाहे जो भी हों, उन्हें हासिल करने का तरीका यही है।

यदि आप(1) देखते हैं कि आप(2) कोई काम करने में सक्षम नहीं हैं, तो आपके लिए(1) यही समझदारी होगी कि आप वह काम किसी और से करवा लें। दूसरे शब्दों

में, आपको(1) खुद को और अपने पास मौजूद सभी संसाधनों को कमतर आंकना चाहिए और अपने(1) लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए एक "मशीन" बनानी चाहिए, यह याद रखते हुए कि आपको(1) अपनी इच्छा पूरी करने के लिए मशीन को डिजाइन और प्रबंधित करने के अलावा और कुछ करने की आवश्यकता नहीं है। यदि आपको(1) पता चलता है कि आप(2) कोई काम अच्छे से नहीं कर सकते, तो खुद को(2) निकाल दें और किसी अच्छे व्यक्ति को नियुक्त करें! आपको इस बात से परेशान नहीं होना चाहिए कि आपको पता चला कि आप(2) उस काम में अच्छे नहीं हैं—आपको(1) खुश होना चाहिए क्योंकि आपने(1) अपनी इच्छा पूरी करने की संभावनाओं को बेहतर बनाया है। यदि आप(1) इस बात से निराश हैं कि आप(2) हर काम में सर्वश्रेष्ठ नहीं हो सकते, तो आप(1) बहुत भोले हैं क्योंकि कोई भी हर काम अच्छे से नहीं कर सकता।

अधिकांश लोग जो सबसे बड़ी गलती करते हैं, वह यह है कि वे स्वयं को और दूसरों को निष्पक्ष रूप से नहीं देखते। यदि वे इस गलती को सुधार लें, तो वे अपनी पूरी क्षमता का उपयोग कर सकते हैं।

आप मेरी कही हुई बातों से बौद्धिक रूप से कितना सहमत हैं?

आप जीवन को एक कर्ता के बजाय एक "उच्च स्तरीय विचारक" के रूप में देखने में कितने कुशल हैं?

आप इसमें कितना बेहतर होना चाहेंगे?

आपको क्या लगता है कि इसे पढ़ना कितना समय की बर्बादी है?

जीवन में अपनी मनचाही चीज़ें पाने के लिए मेरी 5-चरणीय प्रक्रिया

जीवन में अपनी इच्छाओं को पूरा करने के लिए आपको पाँच काम करने होंगे। सबसे पहले, आपको अपने लक्ष्य चुनने होंगे, जो आपकी दिशा तय करेंगे। फिर आपको अपने लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए एक योजना बनानी होगी। अपने लक्ष्यों की राह में आपको कई समस्याओं का सामना करना पड़ेगा। जैसा कि मैंने बताया, ये समस्याएं आमतौर पर पीड़ा का कारण बनती हैं। पीड़ा का सबसे आम कारण अपनी गलतियों और कमजोरियों को खोजना है। आप या तो पीड़ा पर बुरी प्रतिक्रिया देंगे या एक कुशल समस्या समाधानकर्ता की तरह प्रतिक्रिया

देंगे। यह आपकी पसंद है। इन समस्याओं से निपटने का तरीका जानने के लिए आपको शांत और विश्लेषणात्मक होना होगा ताकि आप अपनी समस्याओं का सटीक निदान कर सकें। सटीक निदान के बाद ही आप एक ऐसी योजना बना सकते हैं जो आपको इन समस्याओं से पार दिलाएगी। फिर आपको योजना में बताए गए कार्यों को पूरा करना होगा। समस्याओं का सामना करने और उनसे निपटने के तरीके खोजने की इस प्रक्रिया के माध्यम से, आप उत्तरोत्तर अधिक सक्षम होते जाएंगे और अपने लक्ष्यों को अधिक आसानी से प्राप्त कर सकेंगे। फिर आप बड़े, अधिक चुनौतीपूर्ण लक्ष्य निर्धारित करेंगे, ठीक उसी तरह जैसे कोई व्यक्ति जो भार उठाता है, स्वाभाविक रूप से वजन बढ़ाता है। यह व्यक्तिगत विकास की प्रक्रिया है, जिसे मैं अपनी 5-चरणीय प्रक्रिया कहता हूँ।

दूसरे शब्दों में, “प्रक्रिया” में पाँच अलग-अलग चरण शामिल हैं:

स्पष्ट लक्ष्य निर्धारित करें।

अपने लक्ष्यों को प्राप्त करने में बाधा डालने वाली समस्याओं को पहचानें और उन्हें बर्दाश्त न करें।

इन समस्याओं का सटीक निदान करें।

ऐसी योजनाएँ तैयार करें जिनमें स्पष्ट रूप से उन कार्यों का उल्लेख हो जो आपको अपनी समस्याओं से निपटने और अपने लक्ष्यों तक पहुँचने में मदद करेंगे।

इन योजनाओं को लागू करें—अर्थात, इन कार्यों को पूरा करें।

सफल होने के लिए आपको इन सभी चरणों को अच्छी तरह से पूरा करना होगा।

इन अलग-अलग चरणों पर विस्तार से चर्चा करने से पहले, मैं इस प्रक्रिया के बारे में कुछ सामान्य बातें बताना चाहता हूं।

1) आपको इन सभी चरणों को आपस में मिलाने के बजाय अलग-अलग चरणों के रूप में देखना चाहिए। उदाहरण के लिए, लक्ष्य निर्धारित करते समय, केवल लक्ष्य निर्धारित करें (यह न सोचें कि आप उन्हें कैसे प्राप्त करेंगे या अन्य चरण क्या होंगे); समस्याओं का निदान करते समय, केवल समस्याओं का निदान करें (यह

न सोचें कि आप उन्हें कैसे हल करेंगे या अन्य चरण क्या होंगे)। चरणों को आपस में मिलाने से परिणाम संतोषजनक नहीं होते क्योंकि इससे भ्रम पैदा होता है और प्रत्येक चरण का महत्व कम हो जाता है। प्रत्येक चरण को अच्छी तरह से करने से आपको ऐसी जानकारी मिलेगी जो आपको अन्य चरणों को बेहतर ढंग से करने में मदद करेगी, क्योंकि यह प्रक्रिया पुनरावृत्ति वाली है।

2) इन पाँचों चरणों में से प्रत्येक के लिए अलग-अलग प्रतिभाओं और अनुशासन की आवश्यकता होती है। संभवतः, आपमें इनमें से कुछ प्रतिभाएँ प्रचुर मात्रा में हैं और कुछ अपर्याप्त हैं। यदि आपमें आवश्यक प्रतिभाओं और अनुशासनों में से किसी की कमी है, तो यह कोई ऐसी समस्या नहीं है जिसे हल न किया जा सके, क्योंकि आप उन्हें प्राप्त कर सकते हैं, उनकी पूर्ति कर सकते हैं या उनकी कमी को पूरा कर सकते हैं, यदि आप अपनी कमजोरियों को पहचानें और उनके अनुसार योजना बनाएँ। इसलिए आपको ईमानदारी से आत्म-चिंतन करना चाहिए।

3) इस प्रक्रिया को भावनात्मक रूप से प्रभावित होने के बजाय, बहुत ही शांत और तर्कसंगत तरीके से अपनाना आवश्यक है। यह पता लगाएं कि आपके लिए कौन सी तकनीकें सबसे अच्छी काम करती हैं; उदाहरण के लिए, यदि भावनाएं आप पर हावी हो रही हैं, तो कुछ समय निकालें ताकि आप शांत और विचारशील व्यक्तियों से मार्गदर्शन प्राप्त कर सकें, आदि।

इन चीजों को अच्छे से करने में आपकी मदद करने के लिए—और तनावग्रस्त होकर भावनाओं से विचलित होने के बजाय स्थिर और प्रभावी बने रहने के लिए—दबाव कम करने की इस तकनीक को आजमाएं: अपने जीवन को एक खेल या मार्शल आर्ट की तरह समझें। आपका लक्ष्य है अपनी चुनौतियों से पार पाकर अपने लक्ष्यों तक पहुंचना। इस खेल को खेलने या इस मार्शल आर्ट का अभ्यास करने की प्रक्रिया में आप अधिक कुशल होते जाएंगे। जैसे-जैसे आप बेहतर होते जाएंगे, आप खेल के उच्च स्तरों पर पहुंचते जाएंगे, जिनके लिए आपको और अधिक कौशल की आवश्यकता होगी—और वे आपको और अधिक कौशल सिखाएंगे। मैं अगले भाग में इन कौशलों के बारे में बताऊंगा। हालांकि, सबसे बड़ी और वास्तव में अच्छी खबर यह है कि सफल होने के लिए आपको इन सभी कौशलों की आवश्यकता नहीं है! आपको बस 1) यह जानना होगा कि इनकी आवश्यकता है; 2) यह जानना होगा कि आपके पास इनमें से कुछ कौशल नहीं हैं; और 3) यह पता लगाना होगा कि इन्हें कैसे प्राप्त किया

जाए (अर्थात, या तो इन्हें सीखें या उन लोगों के साथ काम करें जिनके पास ये कौशल हैं)।

यह खेल—यानी आपका जीवन—आपको कई बार असहज परिस्थितियों में भी चुनौती देगा। लेकिन यदि आप इस असहजता से निपटते हुए, इससे सीखते हुए आगे बढ़ें, तो जीवन में अपनी मनचाही चीज़ें पाने की संभावना काफी बढ़ जाएगी। आमतौर पर, जीवन आपको वही देगा जिसके आप हकदार हैं और उसे इस बात से कोई फर्क नहीं पड़ता कि आपको क्या पसंद है। इसलिए यह आपकी ज़िम्मेदारी है कि आप अपनी इच्छाओं और उन्हें पाने के लिए ज़रूरी कार्यों के बीच संबंध स्थापित करें, और फिर उन कार्यों को करें—जो अक्सर कठिन होते हैं लेकिन अच्छे परिणाम देते हैं—ताकि आप अपनी मनचाही चीज़ों को पाने के योग्य बन सकें।

यही सच्चाई है, इसलिए इसे स्वीकार कर लेना ही बेहतर है। एक बार जब आप यह मान लेंगे कि खेल खेलना थोड़ा मुश्किल होगा, और आप इसे कुछ समय तक करते रहेंगे, तो यह बहुत आसान हो जाएगा (जैसे फिटनेस में होता है)। जब आप इसमें निपुण हो जाएंगे, तो आपको अपनी इच्छाओं को पूरा करने की क्षमता रोमांचक लगेगी। आप देखेंगे कि "यह आसान नहीं है" जैसे बहाने बेकार हैं और अपनी क्षमता के अनुसार आगे बढ़ते रहना ही लाभदायी है। शारीरिक रूप से फिट होने की तरह, सबसे महत्वपूर्ण बात यह है कि आप अपनी चुनी हुई गति से आगे बढ़ते रहें, अपने कार्यों के परिणामों को समझते हुए। जब आपको लगे कि यह बहुत कठिन है, तो याद रखें कि लंबे समय में, सफलता दिलाने वाले काम करना असफल होने से कहीं ज्यादा आसान है। जीवन की चुनौतियों से बचने के पहले दर्जे के परिणाम भले ही क्षण भर के लिए सुखद लगें, लेकिन इस दृष्टिकोण के दूसरे और तीसरे दर्जे के परिणाम आपका जीवन हैं और समय के साथ दर्दनाक साबित होंगे। अभ्यास के साथ, आप अंततः इस खेल को एक निंजा की तरह खेलेंगे, कौशल और विपरीत परिस्थितियों में शांत और स्थिर रहकर, जिससे आप अपनी अनेक चुनौतियों में से अधिकांश को अच्छी तरह से संभाल सकेंगे।

हालांकि, आप सभी गलतियों को अच्छे से नहीं संभाल पाएंगे: गलतियाँ होना लाज़मी है, और जीवन की इस सच्चाई को पहचानना और स्वीकार करना महत्वपूर्ण है। अच्छी बात यह है कि, जैसा कि मैंने बताया है, अधिकांश सीख गलतियों से ही मिलती है—इसलिए खेल को बेहतर तरीके से खेलने के लिए सीखने की कोई सीमा

नहीं है। आपको बहुत सारे निर्णय लेने होंगे, इसलिए आप कितनी भी गलतियाँ करें, सफलता का रिकॉर्ड बनाने के भरपूर अवसर मिलेंगे।

मूल रूप से यही पूरी अवधारणा है। आगे बढ़ने से पहले आइए थोड़ा रुककर इस पर विचार करें।

क्या मेरी बात आपको समझ में आ रही है?

क्या आप इस बात से सहमत हैं कि यह सच है?

यदि नहीं, तो क्यों नहीं?

अगर आप अकेले अपने संदेह दूर नहीं कर पा रहे हैं, तो मुझसे या दूसरों से इस बारे में बात करें, लेकिन कृपया तब तक आगे न बढ़ें जब तक आप 5-चरण प्रक्रिया के मूल तर्क से सहमत न हो जाएं। या तो आप इसे सहजता से अपना लेंगे या आप इसमें कुछ गलत बात बता देंगे और प्रक्रिया बेहतर हो जाएगी।

अब आगे हम इन पांचों चरणों की बारीकी से जांच करेंगे।

5 चरणों का क्लोज-अप

1) लक्ष्य निर्धारित करना

आप लगभग हर वो चीज पा सकते हैं जो आप चाहते हैं, लेकिन आप अपनी हर इच्छा पूरी नहीं कर सकते।

पंच-चरण प्रक्रिया का पहला, सबसे महत्वपूर्ण और आमतौर पर सबसे कठिन चरण लक्ष्य निर्धारण है, क्योंकि यह आपको यह तय करने के लिए बाध्य करता है कि आप वास्तव में क्या चाहते हैं और इसलिए जीवन से आप क्या प्राप्त कर सकते हैं। यह वह चरण है जहाँ आप मूलभूत सीमा का सामना करते हैं: जीवन स्वादिष्ट विकल्पों का एक विशाल भंडार है, जिनका स्वाद लेना आप कभी भी संभव नहीं समझ पाएंगे। इसलिए, आपको अपनी कुछ इच्छाओं को त्यागना होगा ताकि आप उन चीजों को प्राप्त कर सकें जो आपसे कहीं अधिक वांछित हैं।

कुछ लोग इस बिंदु पर असफल हो जाते हैं, क्योंकि वे किसी अच्छे विकल्प को अस्वीकार करने से डरते हैं, उन्हें लगता है कि इससे उनकी व्यक्तिगत खुशी

के किसी आवश्यक तत्व से वे वंचित हो जाएंगे। परिणामस्वरूप, वे एक ही समय में बहुत सारे लक्ष्यों का पीछा करते हैं, लेकिन उनमें से कुछ ही या कोई भी हासिल नहीं कर पाते।

इसलिए यह याद रखना महत्वपूर्ण है: कुछ चीजें आपके लिए अनुपलब्ध हों तो वास्तव में कोई फर्क नहीं पड़ता, क्योंकि जो चीजें उपलब्ध हैं उनका चुनाव बहुत व्यापक है। (यही कारण है कि जिन लोगों ने बड़े नुकसान झेले हैं—जैसे कि चलने या देखने की क्षमता खो दी है—और जिन्होंने संकीर्ण मानसिकता से अपने नुकसान के बारे में ज्यादा नहीं सोचा, बल्कि खुले मन से जो बचा है उसे स्वीकार किया और उसका आनंद लिया, उनका जीवन भी उतना ही सुखी रहा जितना उन लोगों का जिन्होंने कभी ये नुकसान नहीं झेले।)

दूसरे शब्दों में कहें तो, आपके पास बहुत कुछ हो सकता है: एक सुखी जीवन के लिए जितनी ज़रूरत है, उससे कहीं ज़्यादा। इसलिए, अपनी हर इच्छा पूरी न होने से निराश न हों, और भगवान के लिए, विकल्पों को लेकर परेशान न हों। यह व्यर्थ और निष्फल है। अपने निर्णय लेने में लग जाएं।

दूसरे शब्दों में कहें तो, अपने लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए आपको प्राथमिकता तय करनी होगी, और इसमें अच्छे विकल्पों को अस्वीकार करना भी शामिल है (ताकि आपके पास और भी बेहतर विकल्पों को अपनाने के लिए समय और संसाधन हों - हालांकि समय शायद आपका सबसे बड़ा सीमित कारक है, लेकिन प्रभाव का उपयोग करके आप समय की बाधाओं को काफी हद तक कम कर सकते हैं)।

"लक्ष्यों" और "इच्छाओं" को लेकर भ्रमित न होना महत्वपूर्ण है।

लक्ष्य वे चीजें हैं जिन्हें आप वास्तव में प्राप्त करना चाहते हैं, जबकि इच्छाएँ वे चीजें हैं जो आपको अपने लक्ष्यों तक पहुँचने से रोक सकती हैं— जैसा कि मैंने पहले बताया, इच्छाएँ आमतौर पर प्रथम-क्रम परिणाम होती हैं। उदाहरण के लिए, शारीरिक फिटनेस एक लक्ष्य हो सकता है, जबकि इच्छा स्वादिष्ट, लेकिन अस्वास्थ्यकर भोजन खाने की तीव्र इच्छा (अर्थात, एक प्रथम-क्रम परिणाम) हो सकती है जो आपके फिटनेस लक्ष्य को प्राप्त करने में बाधा डाल सकती है। इसलिए, उनके द्वारा उत्पन्न परिणामों के संदर्भ में, लक्ष्य अच्छे हैं और इच्छाएँ बुरी हैं।

मुझे गलत मत समझिए; मेरा मानना है कि आप अपने मनचाहे लक्ष्य को पाने के लिए स्वतंत्र हैं, बशर्ते आप उसके परिणामों पर विचार करें। तो, इसी उदाहरण को आगे बढ़ाते हुए, मेरा मानना है कि अगर स्वादिष्ट, लेकिन सेहत के लिए हानिकारक न होने वाला खाना खाने का आपका लक्ष्य है, तो यह बिल्कुल ठीक है, बशर्ते इससे आपको वह मिल सके जो आप सच में चाहते हैं। जैसा कि मैंने पहले कहा, अगर आप आराम से बैठकर समय बिताना चाहते हैं, तो मुझे कोई आपत्ति नहीं है—सच में। लेकिन अगर आप ऐसा नहीं चाहते, तो चिप्स का पैकेट मत खोलिए। दूसरे शब्दों में, लक्ष्य और इच्छाओं के बीच अंतर न कर पाना आपको गलत दिशा में ले जाएगा, क्योंकि आप उन चीजों को पाने की ओर झुकेंगे जो आपकी उन चीजों को पाने की क्षमता को कमज़ोर कर देंगी जो आप और भी ज़्यादा चाहते हैं। संक्षेप में, आप अपनी हर इच्छा पूरी कर सकते हैं—बस यह सुनिश्चित करें कि आप जो कर रहे हैं उसके परिणाम आपको पता हों।

इस चरण में लोगों के असफल होने का एक और आम कारण यह है कि वे अपने लक्ष्यों से भटक जाते हैं और दिन-प्रतिदिन के कार्यों में उलझ जाते हैं।

अपने लक्ष्यों को इस आधार पर निर्धारित करने से बचें कि आपको क्या लगता है कि आप क्या हासिल कर सकते हैं।

जैसा कि मैंने पहले कहा था, प्रत्येक चरण को अलग-अलग और स्पष्ट रूप से करें, दूसरों पर ध्यान न दें। इसका अर्थ यह है कि किसी लक्ष्य की प्राप्ति की संभावना का सतही आकलन करके उसे खारिज न करें। एक बार जब आप किसी लक्ष्य के लिए प्रतिबद्ध हो जाते हैं, तो उसे अंतिम रूप देने और उसे प्राप्त करने के लिए आवश्यक कार्यों को पूरा करने में काफी समय लग सकता है, जिसमें बहुत सोच-विचार और योजना में कई संशोधन शामिल होंगे। इसलिए, लक्ष्य निर्धारित करते समय यह आकलन न करें कि आप उन्हें प्राप्त कर सकते हैं या नहीं।

इसके लिए आपको इस बात पर थोड़ा विश्वास रखना होगा कि आप सचमुच कुछ भी हासिल कर सकते हैं, भले ही उस समय आपको यह न पता हो कि आप इसे कैसे करेंगे। शुरुआत में आपको इस बात पर विश्वास रखना होगा, लेकिन इस प्रक्रिया का पालन करने और अपने लक्ष्यों को प्राप्त करने में सफल होने के बाद, आपका आत्मविश्वास बढ़ेगा। यदि आप चाहें, तो आप छोटे लक्ष्यों से शुरुआत कर सकते हैं और जब

आपके पास ऐसा अनुभव बन जाए जो आपको आत्मविश्वास दे, तो आप अपनी आकांक्षाओं को बढ़ा सकते हैं।

जब भी मैं लक्ष्य निर्धारित करता हूँ, मुझे यह पता नहीं होता कि मैं उन्हें कैसे प्राप्त करूँगा क्योंकि मैंने अभी तक उन पर गहन विचार नहीं किया होता। लेकिन मैंने यह सीख लिया है कि यदि मैं रचनात्मक रूप से सोचूँ और कड़ी मेहनत करूँ तो मैं उन्हें प्राप्त कर सकता हूँ।

मुझे यह भी पता है कि मैं "धोखाधड़ी" कर सकता हूँ। स्कूल के विपरीत, जीवन में आपको सभी सही उत्तर खुद देने की ज़रूरत नहीं होती। आप अपने आस-पास के लोगों से मदद मांग सकते हैं—या यहाँ तक कि उनसे वे काम करने को कह सकते हैं जो आप ठीक से नहीं कर पाते।

दूसरे शब्दों में कहें तो, अगर आप 1) पूर्ण लचीलेपन का रवैया अपनाते हैं— अच्छे जवाब किसी से भी या कहीं से भी आ सकते हैं (और वास्तव में, जैसा कि मैंने उल्लेख किया है, आपके अंदर मौजूद अच्छे जवाबों की तुलना में कहीं अधिक अच्छे जवाब "बाहर" मौजूद हैं) और 2) पूर्ण जवाबदेही: अच्छे जवाब चाहे कहीं से भी आएं, उन्हें ढूंढना आपका काम है, तो सफल न होने का लगभग कोई कारण नहीं है।

बहाने न बनाने का यह रवैया मुझे अपनी हर इच्छा पूरी करने के लिए कुछ भी करने को प्रेरित करता है। बेशक, सभी लक्ष्य हासिल नहीं किए जा सकते। कुछ लक्ष्य असंभव या लगभग असंभव होते हैं, जैसे अमर रहना या सिर्फ अपनी बाहों की ताकत से उड़ना। लेकिन मेरा अनुभव यह रहा है कि अगर मैं अपने लक्ष्यों को पाने के लिए रचनात्मकता, लचीलापन और दृढ़ संकल्प का इस्तेमाल करूं, तो मैं उन्हें हासिल करने का कोई न कोई रास्ता निकाल ही लूंगा, यानी लगभग सभी लक्ष्य हासिल किए जा सकते हैं। और चूंकि मैं अपने लक्ष्यों को उस समय तक सीमित नहीं रखता जो मुझे हासिल करने योग्य लगते हैं, इसलिए मेरे लक्ष्य आम तौर पर उससे कहीं ऊंचे होते हैं जितना कि अन्यथा होते। ऊंचे लक्ष्यों को हासिल करने की कोशिश मुझे मजबूत बनाती है, और मैं धीरे-धीरे और भी ज्यादा हासिल करने में सक्षम हो जाता हूं। दूसरे शब्दों में, बड़ी उम्मीदें बड़ी क्षमताएं पैदा करती हैं। और अगर मैं अपना लक्ष्य हासिल करने में असफल हो जाता हूं, तो यह मुझे बताता है कि मैं उतना रचनात्मक, लचीला या दृढ़

निश्चयी नहीं था जितना कि ज़रूरी था, और मैं वापस जाकर यह पता लगाता हूं कि मुझे इस स्थिति से कैसे निपटना है।

अपने लक्ष्यों को प्राप्त करना केवल आगे बढ़ने के बारे में नहीं है।

जीवन में असफलताएँ आना स्वाभाविक है। इसलिए लक्ष्य केवल वे चीजें नहीं हैं जो आप चाहते हैं और आपके पास नहीं हैं। इनमें आपके पास जो है उसे बनाए रखना, नुकसान की दर को कम करना या अपूरणीय नुकसान से निपटना भी शामिल हो सकता है। जीवन में कई चुनौतियाँ आएंगी, जिनमें से कुछ उस समय विनाशकारी लगेंगी। आपका लक्ष्य हमेशा सर्वोत्तम संभव विकल्प चुनना होना चाहिए, यह जानते हुए कि यदि आप ऐसा करेंगे तो आपको इसका फल मिलेगा। यह गोल्फ खेलने जैसा है: कभी आप फेयरवे में होंगे और कभी रफ में, इसलिए आपको यह जानना होगा कि गेंद को उसी स्थिति में कैसे खेलना है।

सामान्य तौर पर, लक्ष्य निर्धारण उन लोगों के लिए सबसे अच्छा होता है जो व्यापक वैचारिक सोच, संश्लेषण, कल्पनाशीलता और प्राथमिकता निर्धारण में कुशल होते हैं। लेकिन आपकी जो भी खूबियां और कमियां हों, एक महत्वपूर्ण और बेहतरीन बात याद रखें: यह आवश्यक नहीं है कि आपमें ये सभी गुण स्वयं हों, क्योंकि आप दूसरों की मदद से इन्हें और बेहतर बना सकते हैं।

संक्षेप में, अपनी इच्छित चीज़ पाने के लिए, पहला कदम यह जानना है कि आप वास्तव में क्या चाहते हैं, लक्ष्यों को इच्छाओं से भ्रमित किए बिना, और कुछ काल्पनिक बाधाओं के कारण खुद को सीमित किए बिना जिनका आपने पूरी तरह से विश्लेषण नहीं किया है।

आप जीवन से सबसे ज्यादा क्या चाहते हैं, इसे आप कितना अच्छी तरह जानते हैं?

आपके सबसे महत्वपूर्ण लक्ष्य क्या हैं?

क्या आप अपने लक्ष्य निर्धारित करने में माहिर हैं?

आपको कितना भरोसा है कि लक्ष्य निर्धारित करने की आपकी क्षमता का आपका आकलन सही है?

यदि आपको अपने आत्म-मूल्यांकन पर भरोसा है, तो आपको भरोसा क्यों होना चाहिए (उदाहरण के लिए, क्योंकि आपके पास एक प्रमाणित ट्रैक रिकॉर्ड है, क्योंकि कई विश्वसनीय लोगों ने आपको बताया है, आदि)?

2) समस्याओं की पहचान करना और उन्हें बर्दाश्त न करना

अपने लक्ष्य निर्धारित करने के बाद, आपको उन्हें प्राप्त करने के लिए एक योजना या रूपरेखा तैयार करनी होगी और फिर उस योजना को कार्यों को पूरा करके क्रियान्वित करना होगा। अपने लक्ष्यों को प्राप्त करने और अपनी रूपरेखा को क्रियान्वित करने के मार्ग में, आपको ऐसी समस्याओं का सामना करना पड़ेगा जिनका निदान करना आवश्यक है, ताकि इन बाधाओं को दूर करने के लिए रूपरेखा में संशोधन किया जा सके। इसीलिए आपको समस्याओं को पहचानना चाहिए, उन्हें अनदेखा नहीं करना चाहिए।

अधिकांश समस्याएं असल में सुधार की अपार संभावनाएं होती हैं जो आपको चेतावनी दे रही होती हैं।

जब भी कोई समस्या सामने आती है, आपके सामने सुधार का अवसर होता है। समस्या जितनी कष्टदायक होती है, उतनी ही ज़ोर से वह चीखती है। सफल होने के लिए, आपको 1) समस्याओं को पहचानना होगा और 2) उन्हें सहन नहीं करना होगा।

यदि आप अपनी समस्याओं की पहचान नहीं करेंगे, तो आप उनका समाधान नहीं कर पाएंगे, और इस प्रकार आप अपने लक्ष्यों को प्राप्त करने की दिशा में आगे नहीं बढ़ पाएंगे। इसलिए, समस्याओं को सामने लाना अत्यंत आवश्यक है।

अधिकांश लोग ऐसा करना पसंद नहीं करते। लेकिन अधिकांश सफल लोग जानते हैं कि उन्हें ऐसा करना ही पड़ता है।

लोगों द्वारा अपनी समस्याओं को सफलतापूर्वक पहचानने में असमर्थ होने के सबसे सामान्य कारण आमतौर पर या तो इच्छाशक्ति की कमी या प्रतिभा या कौशल की कमी से जुड़े होते हैं:

ये ऐसी "कठोर वास्तविकताएं" हो सकती हैं जिन्हें देखना अप्रिय होता है, इसलिए लोग अक्सर अवचेतन रूप से उन्हें "नज़रों से ओझल" कर देते हैं ताकि वे "मन से भी ओझल" हो जाएं।

जिन समस्याओं का समाधान करना कठिन है, उनके बारे में सोचने से चिंता उत्पन्न हो सकती है जो प्रगति में बाधा उत्पन्न करती है।

लोग अक्सर मनचाहे परिणाम प्राप्त करने की बजाय यह दिखाने की चिंता ज़्यादा करते हैं कि उन्हें कोई समस्या नहीं है, और इसलिए वे यह मानने से बचते हैं कि उनकी अपनी गलतियाँ और/या कमज़ोरियाँ ही समस्याओं का कारण हैं। अपनी गलतियों और कमज़ोरियों को न देखने की यह प्रवृत्ति आमतौर पर इसलिए होती है क्योंकि उन्हें व्यक्तिगत विकास प्रक्रिया के आवश्यक हिस्से के बजाय ऐसी कमियों के रूप में देखा जाता है जिनसे छुटकारा पाना असंभव है।

कभी-कभी लोग समस्याओं को समझने के लिए पर्याप्त रूप से समझदार नहीं होते हैं।

कुछ लोग बड़ी और छोटी समस्याओं में अंतर नहीं कर पाते। चूंकि कोई भी चीज़ परिपूर्ण नहीं होती, इसलिए हर जगह अनगिनत समस्याएं हो सकती हैं। यदि आप बड़ी और छोटी समस्याओं में अंतर नहीं कर पाते, तो आप समस्याओं को "सफलतापूर्वक" (अर्थात व्यावहारिक रूप से) पहचान नहीं सकते। याद रखें, दूसरों की मदद से सफल होने के लिए आपको पांचों चरणों (इस मामले में, समस्याओं को पहचानना) में से किसी में भी कुशल होना आवश्यक नहीं है। इसलिए अपनी समस्याओं का सामना करने के दर्द को सहते हुए आगे बढ़ें, यह जानते हुए कि अंत में आप एक बेहतर स्थिति में पहुंचेंगे।

समस्याओं की पहचान करते समय, शांत और तार्किक बने रहना महत्वपूर्ण है।

समस्याओं पर भावनात्मक प्रतिक्रिया देना, सहानुभूति पाना या दूसरों को दोष देना लुभावना लग सकता है, लेकिन इससे कुछ हासिल नहीं होता। कारण चाहे जो भी हो, सफलता पाने के लिए आपको बाधाओं को पार करना होगा। याद रखें कि आप जो पीड़ा महसूस कर रहे हैं, वह "विकास की पीड़ा" है जो आपके चरित्र की परीक्षा लेगी और यदि आप इनसे पार पा लेते हैं तो आपको पुरस्कृत करेगी। अपनी समस्याओं को एक तटस्थ दर्शक की तरह देखने का प्रयास करें। याद रखें कि समस्याओं की पहचान करना पहेलियों में छिपे रत्नों को खोजने जैसा है; यदि आप पहेलियों को हल करते हैं, तो आपको वे रत्न मिलेंगे जो आपके जीवन को बेहतर बनाएंगे। ऐसा लगातार करने से आपका तीव्र विकास होगा। इसलिए, यदि आप

तार्किक हैं, तो आपको समस्याओं को खोजने में वास्तव में उत्साह होना चाहिए क्योंकि उनकी पहचान आपको अपने लक्ष्यों के करीब ले जाएगी।

आप समस्याओं को समझने में कितने अच्छे हैं?

आपको कितना भरोसा है कि समस्याओं को समझने की आपकी क्षमता का आपका आकलन सही है?

यदि आपको अपने आत्म-मूल्यांकन पर भरोसा है, तो आपको भरोसा क्यों होना चाहिए (उदाहरण के लिए, क्योंकि आपके पास एक प्रमाणित ट्रैक रिकॉर्ड है, क्योंकि कई विश्वसनीय लोगों ने आपको बताया है, आदि)?

अपनी समस्याओं का सटीक वर्णन करें।

अपनी समस्याओं को सटीक रूप से पहचानना आवश्यक है, क्योंकि अलग-अलग समस्याओं के अलग-अलग समाधान होते हैं। उदाहरण के लिए, यदि आपकी बाधाएं मुख्य रूप से इच्छाशक्ति की कमी के कारण हैं—यानी वास्तविकता का सामना करने की आपकी अनिच्छा के कारण—तो आपको अपनी इच्छाशक्ति को मजबूत करना होगा, उदाहरण के लिए छोटे-छोटे कदम उठाकर और अपना आत्मविश्वास बढ़ाकर।

यदि आपकी समस्याएं कौशल की कमी या जन्मजात प्रतिभा की कमी से संबंधित हैं, तो सबसे कारगर उपाय यह है कि दूसरे लोग आपको उन कमियों के बारे में बताएं और निष्पक्ष रूप से विचार करें कि वे जो बता रहे हैं वह सही है या नहीं। अपर्याप्त कौशल के कारण उत्पन्न समस्याओं का समाधान प्रशिक्षण से हो सकता है, जबकि जन्मजात कमजोरियों से उत्पन्न समस्याओं को सहायता या भूमिका में बदलाव से दूर किया जा सकता है। कारण कोई भी हो, इससे कोई फर्क नहीं पड़ता; महत्वपूर्ण केवल यह है कि वास्तविक कारण की पहचान की जाए और उसका उचित समाधान किया जाए।

आप जितनी सटीक जानकारी देंगे, सटीक निदान और सफल समाधान तक पहुंचना उतना ही आसान होगा। उदाहरण के लिए, "लोग मुझे पसंद नहीं करते" कहने के बजाय, यह स्पष्ट करना बेहतर है कि कौन से लोग आपको पसंद नहीं करते और किन परिस्थितियों में।

समस्याओं को कारणों से भ्रमित न करें।

“मुझे पर्याप्त नींद नहीं मिल रही है” कोई समस्या नहीं है; यह किसी समस्या का कारण है। वह समस्या वास्तव में क्या है? समस्या को उसके कारणों से भ्रमित होने से बचाने के लिए, इसके नकारात्मक परिणाम को पहचानने का प्रयास करें, उदाहरण के लिए, “मैं अपने काम में इसलिए अच्छा प्रदर्शन नहीं कर पा रहा हूँ क्योंकि मैं थका हुआ हूँ।”

एक बार जब आप अपनी समस्याओं को पहचान लें, तो आपको उन्हें बर्दाश्त नहीं करना चाहिए।

समस्याओं को सहन करने का परिणाम उन्हें न पहचानने के समान ही होता है (अर्थात, दोनों ही समस्या से पार पाने में बाधा उत्पन्न करते हैं), लेकिन मूल कारण अलग-अलग होते हैं। समस्याओं को सहन करने का कारण यह हो सकता है कि आप यह न सोचते हों कि उनका समाधान संभव है, या आप उन्हें हल करने के प्रति पर्याप्त रुचि न रखते हों। जो लोग समस्याओं को सहन करते हैं, उनकी स्थिति बदतर होती है क्योंकि आगे बढ़ने की प्रेरणा के बिना वे सफल नहीं हो सकते। दूसरे शब्दों में, यदि आप प्रेरित हैं, तो आप उन क्षमताओं (अर्थात, प्रतिभा और कौशल) के बिना भी सफल हो सकते हैं क्योंकि आपको दूसरों से मदद मिल सकती है। लेकिन यदि आप सफल होने के लिए प्रेरित नहीं हैं, यदि आपमें सफल होने की इच्छाशक्ति नहीं है, तो स्थिति निराशाजनक है।

आप समस्याओं को कितना सहन कर सकते हैं?

आपको कितना भरोसा है कि समस्याओं को सहन करने की आपकी क्षमता का आपका आकलन सही है?

यदि आपको अपने आत्म-मूल्यांकन पर भरोसा है, तो आपको भरोसा क्यों होना चाहिए (उदाहरण के लिए, क्योंकि आपके पास एक प्रमाणित ट्रैक रिकॉर्ड है, क्योंकि कई विश्वसनीय लोगों ने आपको बताया है, आदि)?

जो लोग इस चरण में अच्छे होते हैं—समस्याओं को पहचानना और उन्हें बर्दाश्त न करना—उनमें स्पष्ट और सटीक तस्वीर को समझने और संश्लेषित

करने की मजबूत क्षमता होती है, साथ ही वे बुराई के प्रति तीव्र असहिष्णुता प्रदर्शित करते हैं (चाहे वह कितनी भी गंभीर क्यों न हो)।

ध्यान रहे कि आगे बढ़ने से पहले आपको प्रत्येक चरण को अन्य चरणों से स्वतंत्र रूप से करना होगा।

क्या आप समस्याओं को हल करने के बारे में सोचे बिना ही उन्हें आसानी से पहचान सकते हैं? संभावित समाधानों के बिना, केवल समस्याओं की सूची बनाना एक अच्छा अभ्यास है। अपनी समस्याओं की स्पष्ट तस्वीर बन जाने के बाद ही अगले चरण पर जाएं।

समस्याओं की पहचान करने और उन्हें बर्दाश्त न करने के बारे में अधिक विस्तृत जानकारी के लिए, कृपया मेरे प्रबंधन सिद्धांत पढ़ें।

3) समस्याओं का निदान करना

यदि आप समाधान पर तुरंत पहुंचने के बजाय निदान और डिजाइन पर ध्यान केंद्रित करेंगे तो आप कहीं अधिक प्रभावी होंगे।

समस्या का सही निदान और समाधान तैयार करने में आवश्यक घंटों का समय व्यतीत किए बिना, लोग अक्सर किसी कठिन समस्या की पहचान करने के तुरंत बाद ही उसका समाधान प्रस्तावित कर देते हैं। इससे आमतौर पर गलत निर्णय निकलते हैं जो समस्या का समाधान नहीं करते। समस्या का निदान और समाधान तैयार करना ही रणनीतिक सोच को बढ़ावा देता है।

आपको शांत और तर्कसंगत रहना होगा।

समस्याओं का निदान करते समय, या उनकी पहचान करते समय, भावनात्मक प्रतिक्रिया देना, हालांकि इससे बचना कभी-कभी मुश्किल होता है, एक निर्णयकर्ता के रूप में आपकी प्रभावशीलता को कम कर सकता है। इसके विपरीत, तर्कसंगत रहना आपके लिए फायदेमंद होगा। इसलिए यदि आप अपनी समस्याओं से विचलित महसूस कर रहे हैं, तो आगे बढ़ने से पहले खुद को शांत करने का हर संभव प्रयास करें।

आपको मूल कारणों का पता लगाना होगा।

मूल कारण, सिद्धांतों की तरह, वे चीजें हैं जो बार-बार प्रकट होती हैं और समस्याओं को जन्म देने वाले कार्यों के पीछे गहरे कारण बनती हैं। इसलिए, यदि आप उन्हें खोजकर उनका सही ढंग से समाधान कर लें, तो आपको कई दीर्घकालिक लाभ प्राप्त होंगे।

मूल कारणों और तात्कालिक कारणों में अंतर करना महत्वपूर्ण है। तात्कालिक कारण आमतौर पर वे क्रियाएँ या निष्क्रियताएँ होती हैं जो समस्याओं को जन्म देती हैं—उदाहरण के लिए, "मैंने ट्रेन का समय नहीं देखा इसलिए मेरी ट्रेन छूट गई।" इसलिए तात्कालिक कारणों को आमतौर पर क्रियाओं के माध्यम से वर्णित किया जाता है। मूल कारण तात्कालिक कारण के पीछे के गहरे कारण होते हैं: "मैंने समय नहीं देखा क्योंकि मैं भूलक्कड़ हूँ"—यह एक मूल कारण है। मूल कारणों को आमतौर पर विशेषणों के साथ वर्णित किया जाता है, जो आमतौर पर व्यक्ति के उन गुणों को दर्शाते हैं जो उसे किसी क्रिया या निष्क्रियता की ओर ले जाते हैं।

अपनी समस्याओं के वास्तविक मूल कारणों को पहचानना अत्यंत आवश्यक है, क्योंकि समस्याओं का समाधान तभी संभव है जब आप उनके मूल कारणों को दूर करें। दूसरे शब्दों में, अपने लक्ष्यों की ओर बढ़ने के लिए आपको वास्तविकता को समझना, स्वीकार करना और उससे सफलतापूर्वक निपटना होगा।

अपनी गलतियों और परिणामों को प्रभावित करने वाले दूसरों की गलतियों को पहचानना और उनसे सीखना समस्याओं को दूर करने के लिए महत्वपूर्ण है।

कई समस्याएं लोगों की गलतियों के कारण उत्पन्न होती हैं। लेकिन अक्सर लोग अपनी गलतियों को पहचानना और स्वीकार करना मुश्किल पाते हैं। कभी-कभी ऐसा इसलिए होता है क्योंकि वे अपनी गलतियों को देख ही नहीं पाते, लेकिन अक्सर अहंकार और दूरदर्शिता की कमी के कारण अपनी गलतियों और कमजोरियों को जानना उनके लिए कष्टदायक होता है। चूंकि लोग अक्सर अपनी गलतियों को बताए जाने पर नाराज हो जाते हैं, इसलिए अधिकांश लोग दूसरों की गलतियों को बताने से कतराते हैं। परिणामस्वरूप, लोगों की गलतियों से उत्पन्न समस्याओं का वस्तुनिष्ठ विश्लेषण अक्सर नहीं हो पाता और व्यक्तिगत विकास रुक जाता है। (जैसा कि मैंने पिछले अध्याय में बताया था, अधिकांश सीख गलतियाँ करने और उनके दर्द का अनुभव करने से मिलती है—उदाहरण के लिए, गर्म चूल्हे पर हाथ

रखना—और फिर उससे सीख लेना।) यही वह स्तर है जहाँ अधिकांश लोग प्रगति करने में असफल हो जाते हैं। सबसे महत्वपूर्ण बात जो अपनी पूरी क्षमता का उपयोग करने वाले लोगों को ऐसा न करने वालों से अलग करती है, वह है स्वयं और दूसरों को वस्तुनिष्ठ रूप से देखने की तत्परता।

स्वयं को और दूसरों को निष्पक्ष रूप से देखने से जो पीड़ा होती है, उसे मैं "विकास की पीड़ा" कहता हूँ, क्योंकि यह व्यक्तिगत विकास के साथ आने वाली पीड़ा है। बिना पीड़ा के कोई लाभ नहीं। बेशक, जो कोई भी वास्तव में यह समझता है कि कोई भी परिपूर्ण नहीं है और ये खोजें व्यक्तिगत विकास के लिए आवश्यक हैं, वे पाते हैं कि ये खोजें "विकास का आनंद" प्रदान करती हैं। लेकिन ऐसा लगता है कि हमारी प्रकृति में अल्पकालिक संतुष्टि पर अधिक ध्यान केंद्रित करना, दीर्घकालिक संतुष्टि की तुलना में—प्रथम श्रेणी के परिणामों पर, द्वितीय या तृतीय श्रेणी के परिणामों की तुलना में— अंतरात्मा में निहित है, इसलिए इस व्यवहार और इससे मिलने वाले पुरस्कारों के बीच संबंध स्वाभाविक रूप से नहीं बनता। हालाँकि, यदि आप यह संबंध स्थापित कर लेते हैं, तो ऐसे क्षण पीड़ा के बजाय आनंद उत्पन्न करने लगेंगे। यह उसी प्रकार है जैसे व्यायाम अंततः उन लोगों के लिए आनंददायक बन जाता है जो व्यायाम और उसके लाभों के बीच संबंध को अच्छी तरह समझ लेते हैं।

उसे याद रखो:

दर्द + चिंतन = प्रगति

भले ही आप ऐसा न चाहें, लेकिन यह एक ऐसी सच्चाई है जिसे आपको स्वीकार करना होगा और उससे निपटना होगा। सफलता प्राप्त करने के लिए सभी महत्वपूर्ण समस्याओं के मूल कारणों को समझना आवश्यक है, और लोगों की गलतियाँ और कमजोरियाँ कभी-कभी मूल कारण होती हैं। इसलिए सफल होने के लिए, आपको अपने और दूसरों के व्यवहार को समस्याओं के संभावित कारणों के रूप में देखने के लिए तैयार रहना होगा।

बेशक, कुछ समस्याएं मानवीय गलतियों के कारण नहीं होतीं। उदाहरण के लिए, बिजली गिरने से ऐसी समस्याएं उत्पन्न होती हैं जिनका मानवीय त्रुटि से

कोई संबंध नहीं होता। किसी भी समस्या का समाधान करने से पहले उसका अच्छी तरह से निदान करना आवश्यक है।

समस्याओं का सफलतापूर्वक निदान करने के लिए सबसे महत्वपूर्ण गुण तर्कशक्ति, अनेक संभावनाओं को देखने की क्षमता और सत्य के मार्ग में बाधा डालने वाली अहंकार संबंधी बाधाओं को दूर करने के लिए लोगों की भावनाओं को समझने की तत्परता है।

समस्याओं के निदान के बारे में अधिक विस्तृत जानकारी के लिए, कृपया मेरे प्रबंधन सिद्धांत पढ़ें।

समस्याओं का निदान करते समय, आप "असली मुद्दे को छूने" (अर्थात, अपनी और दूसरों की संभावित गलतियों और कमजोरियों पर उनके साथ चर्चा करने) के लिए कितने इच्छुक हैं?

क्या आप मूल कारणों का पता लगाने के लिए तैयार हैं, जैसे कि लोग कैसे होते हैं?

क्या आप पैटर्न को पहचानने और उन्हें मूल कारणों के निदान में परिणत करने में माहिर हैं?

आपको कितना भरोसा है कि निदान करने की आपकी क्षमता का आपका आकलन सटीक है?

यदि आपको अपने आत्म-मूल्यांकन पर भरोसा है, तो आपको भरोसा क्यों होना चाहिए (उदाहरण के लिए, क्योंकि आपके पास एक प्रमाणित ट्रैक रिकॉर्ड है, क्योंकि कई विश्वसनीय लोगों ने आपको बताया है, आदि)?

4) योजना का निर्माण (समाधानों का निर्धारण)

कुछ मामलों में, आप लक्ष्य निर्धारित करने से लेकर उन लक्ष्यों तक पहुँचने की योजना बनाने तक का सफर तय कर सकते हैं; वहीं कुछ मामलों में, आपको अपने लक्ष्यों तक पहुँचने के रास्ते में कई समस्याओं का सामना करना पड़ेगा और उनसे निपटने के लिए योजना बनानी होगी। इसलिए, योजना बनाना प्रक्रिया के दोनों चरणों में शामिल होगा, हालांकि समस्याओं से निपटने के तरीके खोजने में यह अधिक बार होगा। दूसरे शब्दों में, अपने लक्ष्यों की ओर अधिकांश

प्रगति समस्याओं के मूल कारणों को दूर करने की योजना बनाने से ही संभव होती है। समस्याएं महत्वपूर्ण होती हैं क्योंकि वे बहुत ही विशिष्ट बाधाएं होती हैं, इसलिए आप जानते हैं कि यदि आप उनके मूल कारणों की पहचान करके उन्हें दूर कर सकते हैं तो आप आगे बढ़ेंगे।

डिजाइन बनाना एक फिल्म की पटकथा लिखने जैसा है, जिसमें आप यह कल्पना करते हैं कि लक्ष्य को प्राप्त करने के लिए समय के साथ कौन क्या करेगा।

अपने लक्ष्य या रास्ते में आने वाली बाधा की कल्पना करें, और फिर व्यावहारिक समाधानों की कल्पना करें। समाधान तैयार करते समय, उद्देश्य यह होना चाहिए कि आप अपने काम करने के तरीके को बदलें ताकि समस्याएं दोबारा न हों—या बार-बार न हों। प्रत्येक समस्या के बारे में अलग-अलग सोचें, और उसे मूल कारणों के परिणाम के रूप में देखें—जैसे किसी मशीन द्वारा उत्पन्न परिणाम। फिर सोचें कि मशीन को कैसे बदला जाना चाहिए ताकि वह बुरे परिणामों के बजाय अच्छे परिणाम दे। आमतौर पर अपने लक्ष्यों को प्राप्त करने के कई रास्ते होते हैं, और आपको उनमें से केवल एक कारगर रास्ता खोजना होता है, इसलिए यह लगभग हमेशा संभव होता है।

लेकिन एक प्रभावी योजना के लिए गहन चिंतन और समय के साथ होने वाली घटनाओं की कल्पना करना आवश्यक है। यह समझना बेहद ज़रूरी है कि आप कहाँ से आए हैं (या आपने क्या किया है) जिससे आप आज यहाँ तक पहुँचे हैं और भविष्य में आपके लक्ष्यों तक पहुँचने के लिए आगे क्या होगा। आपको इस योजना को समय के साथ-साथ देखना चाहिए, जैसे कोई फिल्म देखते हुए अपने अतीत, वर्तमान और भविष्य को जोड़ना।

फिर योजना को लिख लें ताकि आप उसे भूल न जाएं, और यह भी लिखें कि किसे क्या और कब करना है। कार्यों की सूची इसी योजना से निकलती है, लेकिन ये दोनों एक ही नहीं हैं। योजना ही आपके लक्ष्यों को कार्यों से जोड़ती है। सफल होने के लिए, कार्यों पर ध्यान केंद्रित करते समय आपको लक्ष्यों या योजना को नहीं भूलना चाहिए; आपको लगातार दोनों को देखते रहना चाहिए। मेरी प्रबंधन सिद्धांत (भाग 3) में, आप ऐसी ही एक योजना देख सकते हैं।

अपनी योजना बनाते समय, विभिन्न परस्पर संबंधित कार्यों की समय-सीमाओं के बारे में सोचें। पहले उनका मोटा-मोटा खाका तैयार करें और फिर विशिष्ट कार्यों को जोड़कर उसे परिष्कृत करें। यह एक क्रमिक प्रक्रिया है, जिसमें आप अपने व्यापक चरणों (जैसे, अच्छे लोगों को नियुक्त करना) का खाका तैयार करने और फिर अनुमानित समय-सीमाओं के साथ अधिक विशिष्ट कार्यों (जैसे, अगले दो हफ्तों में अच्छे लोगों को खोजने के लिए हेडहंटर्स का चयन करना) को शामिल करने के बीच बारी-बारी से काम करते हैं, जिनके कुछ परिणाम होंगे (जैसे, लागत, समय आदि)। इससे आपको अपने डिज़ाइन के खाके में तब तक बदलाव करने में मदद मिलेगी जब तक कि डिज़ाइन और कार्य एक साथ अच्छी तरह से काम न करने लगें। जितना संभव हो उतना विशिष्ट होना (जैसे, यह निर्दिष्ट करना कि कौन क्या करेगा और कब करेगा) आपको यह कल्पना करने में मदद करता है कि डिज़ाइन समग्र रूप से और विस्तार से कैसे काम करेगा। यह आपको और दूसरों को करने योग्य कार्यों की सूची और लक्ष्य तिथियां भी प्रदान करेगा जो आपको सही दिशा में मार्गदर्शन करने में सहायक होंगी।

बेशक, हर योजना आपकी सभी इच्छाओं को तय समय सीमा में पूरा नहीं कर पाएगी। ऐसे मामलों में, यह ज़रूरी है कि आप यह देखें कि क्या हासिल नहीं हो पाएगा और खुद से पूछें कि क्या इसके परिणाम स्वीकार्य हैं या अस्वीकार्य। यहीं पर परिप्रेक्ष्य की आवश्यकता होती है, और दूसरों से इस पर चर्चा करना महत्वपूर्ण हो सकता है। यदि योजना निर्धारित समय में अपेक्षित परिणाम हासिल नहीं कर पाएगी, जिससे आपके लक्ष्य को प्राप्त करने में बाधा आने की संभावना बहुत अधिक हो जाती है, तो आपको या तो योजना को अपेक्षित परिणाम देने के लिए और अधिक गहन चिंतन करना होगा (संभवतः अन्य विश्वसनीय लोगों की सलाह से) या अपने लक्ष्यों को कम करना होगा।

एक अच्छी योजना बनाने में ज़्यादा समय नहीं लगता—बस कुछ घंटे, जो दिनों या हफ़्तों में बाँटे जा सकते हैं—और योजना बनाने में जितना समय लगेगा, वह उसे लागू करने में लगने वाले समय का एक छोटा सा हिस्सा ही होगा। लेकिन योजना बनाना बहुत ज़रूरी है क्योंकि इससे तय होता है कि प्रभावी होने के लिए आपको क्या करना होगा। ज़्यादातर लोग इस चरण पर बिल्कुल भी समय न देने की बड़ी गलती करते हैं क्योंकि वे योजना को लागू करने में ही इतने व्यस्त

रहते हैं। इस प्रक्रिया को 'मेरे प्रबंधन सिद्धांत' में विस्तार से समझाया गया है।

इस चरण में सफल होने वाले लोगों में कल्पनाशीलता और चीजों के वास्तविक कामकाज की व्यावहारिक समझ होती है। याद रखें, यदि आपके पास कोई ऐसा व्यक्ति है जो आपकी कमियों को दूर करने में आपकी मदद कर सकता है, तो आपको इन सभी गुणों का होना आवश्यक नहीं है।

आपकी कल्पना शक्ति कितनी अच्छी है?

आपको कितना भरोसा है कि आपकी कल्पना करने की क्षमता का आपका आकलन सटीक है?

यदि आप अपने आत्म-मूल्यांकन को लेकर आश्वस्त हैं, तो आपको आश्वस्त क्यों होना चाहिए (उदाहरण के लिए, क्या आपके पास कल्पना करने और उसे साकार करने का उत्कृष्ट ट्रैक रिकॉर्ड है, क्या अन्य विश्वसनीय लोगों ने आपको बताया है कि आप इसमें अच्छे हैं)?

याद रखें: काम करने से पहले डिजाइन करना जरूरी है! डिजाइन से आपको अपनी टू- डू लिस्ट (यानी, कार्य) मिल जाएगी।

5) कार्यों को करना

इसके बाद, आपको और जिन पर आप भरोसा करते हैं, उन्हें उन कार्यों को पूरा करना होगा जो आपको आपके लक्ष्यों तक पहुंचाएंगे। बेहतरीन योजनाकार भी अपनी योजनाओं को अमल में नहीं लाते, वे कहीं नहीं पहुंच पाते। लक्ष्यों को हासिल करने के लिए आपको लगातार प्रयास करना होगा। इसके लिए आपको अपने द्वारा बनाए गए मार्ग का अनुसरण करने के लिए आत्म-अनुशासन की आवश्यकता होती है। मेरा मानना है कि अच्छी कार्य आदतों के महत्व को बहुत कम आंका जाता है। अच्छी कार्य आदतों पर बहुत सी किताबें लिखी गई हैं, इसलिए मैं इस बात पर विस्तार से चर्चा नहीं करूंगा कि मेरे अनुसार कौन सी आदतें प्रभावी हैं। हालांकि, यह जानना बेहद जरूरी है कि आपको हर दिन क्या करना है और उसे करने का अनुशासन होना चाहिए। अच्छी कार्य आदतों वाले लोगों के पास उचित

प्राथमिकता वाली कार्य सूची होती है, और वे खुद को वह करने के लिए बाध्य करते हैं जो करना आवश्यक है। इसके विपरीत, खराब कार्य आदतों वाले लोग लगभग बेतरतीब ढंग से अपने सामने आने वाली चीजों पर प्रतिक्रिया करते हैं, या वे उन चीजों को करने में असमर्थ होते हैं जिन्हें उन्हें करना चाहिए लेकिन करना पसंद नहीं करते (या करने में असमर्थ होते हैं)। ऐसे कई उपकरण हैं जो मदद कर सकते हैं (उदाहरण के लिए, मेरे ब्लैकबेरी के लिए भगवान का शुक्र है!)

आपको यह जानना ज़रूरी है कि आप (और अन्य लोग) योजना का पालन कर रहे हैं या नहीं, इसलिए स्पष्ट मापदंड निर्धारित करें। आदर्श रूप से, आपको किसी ऐसे व्यक्ति से निष्पक्ष रूप से मूल्यांकन करवाना चाहिए जो आपके अलावा किसी और को नियुक्त करे कि आप (और अन्य लोग) योजना के अनुसार कार्य कर रहे हैं या नहीं। यदि नहीं, तो आपको कारण का पता लगाकर समस्या का समाधान करना होगा।

इस स्तर पर निपुण लोग किसी योजना को भरोसेमंद तरीके से क्रियान्वित कर सकते हैं। वे आत्म-अनुशासित और सक्रिय होते हैं, न कि दैनिक कार्यों के अंबार में उलझकर कार्य निष्पादन से विचलित होने वाले कार्यों पर प्रतिक्रिया करने वाले। वे परिणामोन्मुखी होते हैं: वे लक्ष्य प्राप्त करने के लिए अथक प्रयास करते हैं। यदि उन्हें लगता है कि दैनिक कार्य उन्हें योजना के क्रियान्वयन से विचलित कर रहे हैं (अर्थात, वे इस समस्या को पहचान लेते हैं), तो वे इसका निदान करते हैं और यह योजना बनाते हैं कि वे दैनिक कार्यों के साथ-साथ योजना को आगे बढ़ाने के लिए क्या उपाय अपना सकते हैं।

अन्य चरणों की तरह ही, यदि आप इस चरण में अच्छे नहीं हैं, तो सहायता लें। कई सफल और रचनात्मक लोग अन्य चरणों में तो कुशल होते हैं, लेकिन क्रियान्वयन में कमज़ोर होने के कारण असफल हो जाते। फिर भी वे सफल हुए क्योंकि उनके पास बेहद भरोसेमंद कार्य-नियंत्रकों के साथ बेहतरीन सहजीवी संबंध थे।

अपने निर्धारित लक्ष्य को प्राप्त करने के बारे में अधिक विस्तृत जानकारी के लिए, कृपया मेरे प्रबंधन सिद्धांत देखें।

आप मुश्किलों से पार पाने में कितने अच्छे हैं?

आपको कितना भरोसा है कि आगे बढ़ने की आपकी क्षमता का आपका आकलन सटीक है?

यदि आपको अपने आत्म-मूल्यांकन पर भरोसा है, तो आपको भरोसा क्यों होना चाहिए (उदाहरण के लिए, क्योंकि आपके पास एक प्रमाणित ट्रैक रिकॉर्ड है, क्योंकि कई विश्वसनीय लोगों ने आपको बताया है, आदि)?

इन चरणों के बीच संबंध

योजनाओं और कार्यों का एकमात्र उद्देश्य आपके लक्ष्यों को प्राप्त करना है। दूसरे शब्दों में, लक्ष्य ही योजनाओं और कार्यों का एकमात्र उद्देश्य हैं। इसलिए आपको यह नहीं भूलना चाहिए कि वे आपस में कैसे जुड़े हुए हैं। अक्सर मैं लोगों को अपने कार्यों को पूरा करने में संतुष्टि महसूस करते हुए देखता हूँ, जबकि वे उन लक्ष्यों को भूल जाते हैं जिनके लिए उन्हें बनाया गया था, जिसके परिणामस्वरूप वे अपने लक्ष्यों को प्राप्त करने में असफल हो जाते हैं। यह बात समझ से परे है, क्योंकि कार्यों का एकमात्र उद्देश्य लक्ष्यों को प्राप्त करना है। सफल होने के लिए, आपके लक्ष्य आपके दिमाग में पूरी तरह से बसे होने चाहिए: वे वे चीजें हैं जो आपको अवश्य करनी चाहिए। कार्यों और उनके द्वारा प्राप्त किए जाने वाले लक्ष्यों के बीच के संबंध को याद रखने के लिए, आपको बस यह पूछना होगा, "क्यों?" कार्यों को लक्ष्यों से इस तरह जोड़ना ("क्यों?" के साथ) अच्छा है, क्योंकि इन संबंधों को नज़रअंदाज़ करने से आप सफल नहीं हो पाएंगे।

यह पांच चरणों वाली प्रक्रिया पुनरावृत्ति वाली है। इसका मतलब यह है कि एक चरण पूरा करने के बाद आपको संभवतः प्रासंगिक जानकारी प्राप्त हो जाएगी, जिसके आधार पर आप अन्य चरणों में संशोधन कर सकते हैं।

अगर यह प्रक्रिया कारगर है, तो लक्ष्य, डिज़ाइन की तुलना में कहीं अधिक धीरे-धीरे बदलेंगे, और डिज़ाइन, कार्यों की तुलना में और भी धीरे-धीरे बदलेंगे। डिज़ाइन और कार्यों को अक्सर संशोधित या बदला जा सकता है (क्योंकि आप लक्ष्य प्राप्त करने के तरीके का पुनर्मूल्यांकन करना चाह सकते हैं), लेकिन लक्ष्यों को बार-बार बदलना आमतौर पर एक समस्या होती है क्योंकि उन्हें प्राप्त करने के लिए निरंतर प्रयास की आवश्यकता होती है। मैंने अक्सर देखा है कि जिन लोगों को अपने लक्ष्यों तक पहुँचने में समस्या होती है, वे इन चरणों को उल्टे तरीके से अपनाते हैं; यानी, वे निर्धारित

कार्यों पर बहुत सख्ती से टिके रहते हैं और अपने लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए पर्याप्त रूप से प्रतिबद्ध नहीं होते (अक्सर इसलिए क्योंकि वे उन्हें भूल जाते हैं)।

कमजोरियां मायने नहीं रखतीं अगर आप उनका समाधान ढूंढ लें।

एक बार फिर, मेरी सबसे अच्छी सलाह यही है कि आप पहले खुद से पूछें कि आप क्या चाहते हैं, फिर पूछें कि 'सच क्या है', और फिर खुद से पूछें कि 'इसके लिए क्या किया जाना चाहिए'। अगर आप ईमानदारी से ये सवाल पूछेंगे और उनके जवाब देंगे, तो आप जीवन में जो पाना चाहते हैं, उसकी ओर बहुत तेजी से बढ़ेंगे, बजाय इसके कि आप ऐसा न करें!

सबसे महत्वपूर्ण बात, अपने आप से पूछें कि आपकी सबसे बड़ी कमजोरी क्या है जो आपके इच्छित लक्ष्यों के रास्ते में बाधा बनती है।

जैसा कि मैंने पहले भी बताया, हर किसी में कुछ न कुछ कमियां होती हैं। असफल और सफल लोगों में मुख्य अंतर यह है कि असफल लोग अपनी कमियों को पहचानकर उनका समाधान नहीं करते, जबकि सफल लोग ऐसा करते हैं।

अपनी कमियों को पहचानना दो कारणों से कठिन होता है:

1) अधिकांश लोग अपनी कमजोरियों को खोजने की कोशिश नहीं करते क्योंकि उनमें "अहंकार की बाधा" होती है—उन्हें अपनी कमजोरियों का होना कष्टदायी लगता है क्योंकि समाज ने उन्हें सिखाया है कि कमजोरियाँ होना बुरा है। जैसा कि मैंने पहले कहा था, मेरा मानना है कि यदि हम सच्चाई सिखाएँ, तो हमारा समाज कहीं अधिक प्रभावी और खुशहाल होगा। सच्चाई यह है कि हर किसी में कमजोरियाँ होती हैं, और उनके बारे में जानना और उनसे निपटना ही लोगों के सीखने और सफल होने का तरीका है।

2) कमजोरी होना किसी इंद्रिय के न होने जैसा है—यदि आप यह कल्पना नहीं कर सकते कि वह क्या है, तो उसके न होने की अनुभूति करना कठिन है।

इन्हीं दो कारणों से, जब लोग आपको यह दिखाते हैं कि आप क्या खो रहे हैं, तो यह दर्दनाक हो सकता है, हालांकि यह आपकी प्रगति के लिए आवश्यक है। जब आपको यह दर्द महसूस हो, तो याद रखें कि आप जीवन में वह सब कुछ पा सकते हैं जो आप

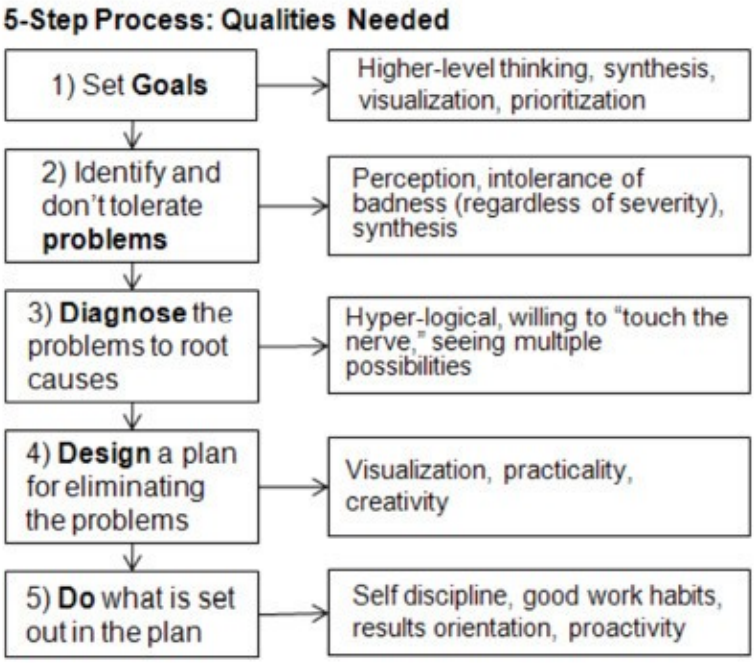
चाहते हैं, यदि आप खुले मन से, दूसरों की मदद से, इस बात पर विचार करें कि आपके रास्ते में क्या बाधा है और फिर उससे निपटें।

आपको क्या लगता है कि आपकी सबसे बड़ी कमजोरी क्या है जो आपके सपनों को पूरा करने में बाधा बनती है – वह कमजोरी जिसका सामना आपको बार-बार करना पड़ता है?

जीवन में जो लोग अपनी मनचाही चीज़ें हासिल नहीं कर पाते, वे पाँचों चरणों में से एक या अधिक में असफल हो जाते हैं। लेकिन अगर आप अपनी कमज़ोरी को पहचान लें और मदद लेकर उस कमज़ोरी को सफलतापूर्वक दूर कर लें, तो इनमें से किसी एक चरण में कमज़ोर होना कोई समस्या नहीं है। उदाहरण के लिए, एक अच्छा लक्ष्य निर्धारित करने वाला व्यक्ति जो काम करने में कमज़ोर है, वह एक ऐसे व्यक्ति के साथ बेहतर काम कर सकता है जो लक्ष्य निर्धारित करने में कमज़ोर है लेकिन काम करने में माहिर है—यानी, वे साथ मिलकर काम करने में कहीं अधिक सफल होंगे। अपनी राह में आने वाली कमज़ोरियों का पता लगाना आसान है:
1) यह पहचानें कि आप किन चरणों में असफल हो रहे हैं और 2) उन लोगों से प्रतिक्रिया लें जो उन कामों में सफल हैं जिनमें आपको समस्या आ रही है।

क्योंकि मेरा मानना है कि यदि आप इन पाँच चरणों का सही ढंग से पालन करेंगे तो आप अपने लक्ष्य प्राप्त कर लेंगे, इसलिए यदि आप अपने लक्ष्य प्राप्त नहीं कर पा रहे हैं तो आप इस पाँच-चरणीय प्रक्रिया को एक नैदानिक उपकरण के रूप में उपयोग कर सकते हैं। इसके लिए आपको निम्नलिखित चरणों का पालन करना होगा: 1) उन चरणों की पहचान करना जिनमें आप असफल हो रहे हैं; 2) उस चरण में सफल होने के लिए आवश्यक गुणों को नोट करना; और 3) यह पहचानना कि आपमें किन गुणों की कमी है।

संक्षेप में, पाँच चरण और उनमें अच्छा प्रदर्शन करने के लिए आवश्यक गुण इस प्रकार हैं:


5-Step Process: Qualities Needed
1) Set Goals
Higher-level thinking, synthesis, visualization, prioritization
2) Identify and don't tolerate problems
Perception, intolerance of badness (regardless of severity), synthesis
3) Diagnose the problems to root causes
Hyper-logical, willing to "touch the nerve," seeing multiple possibilities
4) Design a plan for eliminating the problems
Visualization, practicality, creativity
5) Do what is set out in the plan
Self discipline, good work habits, results orientation, proactivity

[illegible]?

[illegible]?

[illegible] 5-[illegible]:

[illegible] → 1) [illegible] → 2) [illegible] → 3) [illegible] → 4) [illegible] → 5) [illegible]

[illegible]

यदि आप सभी में निपुण नहीं हैं (जो लगभग सभी के साथ होता है), तो आपको यह जानना होगा कि आप किन चीज़ों में कमज़ोर हैं और अपनी कमज़ोरियों की भरपाई कैसे करें। इसके लिए आपको अपने अहंकार को एक तरफ रखना होगा, अपनी शक्तियों और कमज़ोरियों का निष्पक्ष रूप से विश्लेषण करना होगा और दूसरों से सहायता लेनी होगी।

अपने लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए योजना बनाते और उसे लागू करते समय, आपको निम्नलिखित बातों पर विचार करना सहायक लग सकता है:

जीवन एक खेल की तरह है जहाँ आप अपने लक्ष्यों को प्राप्त करने के रास्ते में आने वाली बाधाओं को दूर करने का प्रयास करते हैं;
• अभ्यास से ही आप इस खेल में बेहतर होते जाते हैं;
• खेल में कई विकल्प होते हैं जिनके परिणाम होते हैं;
आप समस्याओं और विकल्पों को अपने सामने आने से नहीं रोक सकते, इसलिए उनसे निपटना सीखना बेहतर है;
• आपको अपनी इच्छानुसार कोई भी विकल्प चुनने की स्वतंत्रता है, हालांकि उनके परिणामों के प्रति सचेत रहना सबसे अच्छा है;
समस्याओं का दर्द, दुख और निष्क्रियता का कारण बनने के बजाय, समाधान खोजने का आह्वान है, इसलिए आपके सामने आने वाली समस्याओं और विकल्पों से परेशान होना मूर्खतापूर्ण, व्यर्थ और हानिकारक है (हालांकि यह समझ में आता है); हम सभी अलग-अलग गति से विकसित होते हैं, और यह आप पर निर्भर करता है कि आप किस गति से विकसित होना चाहते हैं;
• यह प्रक्रिया तब बेहतर होती है जब आप हर पहलू में यथासंभव सटीक हों, जिसमें अपनी ताकत और कमजोरियों का आकलन करना और उनके अनुसार ढलना शामिल है।

हालांकि यह सब सैद्धांतिक लग सकता है, लेकिन यह हमारे दैनिक कामकाज का अभिन्न अंग है। उदाहरण के लिए, मेरे प्रबंधन सिद्धांत, जिनकी व्याख्या अगले भाग में की गई है, उन्हीं सिद्धांतों पर आधारित हैं जिनका वर्णन मैंने इस भाग में किया है। इसलिए, ब्रिजवाटर इस मूल विश्वास पर आधारित है कि यहाँ हर कोई एक साथ विकास कर रहा है। हम कितनी अच्छी तरह और कितनी तेज़ी से यह विकास करते हैं, इसका हमारे कल्याण और हमारे संपर्क में आने वाले सभी

लोगों (जैसे हमारे ग्राहक, हमारे परिवार आदि) के कल्याण पर बहुत बड़ा प्रभाव पड़ेगा। ये दोनों बातें आपस में अटूट रूप से जुड़ी हुई हैं। ब्रिजवाटर इस विश्वास पर भी आधारित है कि सफल और खुशहाल होने के लिए, हमें न केवल उत्कृष्ट होना होगा, बल्कि आश्चर्यजनक रूप से तेज़ गति से निरंतर सुधार करना होगा। ब्रिजवाटर इस विश्वास के साथ निरंतर कार्य करता है कि उत्कृष्ट होने और तेज़ गति से सुधार करने के लिए, हमें अति-यथार्थवादी और अति-सत्यवादी होना चाहिए। इसलिए हमें यथार्थवादी और सत्यवादी होने में आने वाली किसी भी बाधा को दूर करने की आवश्यकता है, और सबसे बड़ी बाधा लोगों की अपनी और दूसरों की गलतियों और कमजोरियों का सामना करने की अनिच्छा है। ब्रिजवाटर इस विश्वास पर आधारित है कि खुशहाल और सफल होने के लिए सार्थक कार्य और सार्थक संबंध दोनों आवश्यक हैं। इसलिए, हमारे कार्य की तरह ही हमारे संबंध भी उत्कृष्ट होने चाहिए; परिणामस्वरूप, हम लोगों से एक-दूसरे के प्रति अत्यंत विचारशील और स्नेहपूर्ण होने की अपेक्षा करते हैं। इसका अर्थ यह नहीं है कि हम एक-दूसरे के प्रति नरम रहें, विशेषकर यदि इसका अर्थ असुविधा से बचने के लिए कठोर वास्तविकताओं से बचना हो। इसका अर्थ है सच्ची परवाह, जिसके लिए हमारी वास्तविकताओं को पहचानना और उनका सफलतापूर्वक सामना करना आवश्यक है, चाहे वे कैसी भी हों।

आगे दिए गए प्रबंधन सिद्धांत इन मूल मूल्यों और ब्रिजवाटर में इन्हें लागू करने के विशिष्ट तरीकों को दर्शाते हैं।

भाग 3: मेरे प्रबंधन सिद्धांत
भाग 1 में मैंने बताया कि मुझे सिद्धांतों का होना क्यों महत्वपूर्ण लगता है और मेरा मानना है कि प्रत्येक व्यक्ति को अपने लिए सर्वोत्तम सिद्धांत चुनने का अधिकार है। भाग 2 में मैंने अपने सबसे मूलभूत सिद्धांतों को समझाया। इस भाग में मैं अपने प्रबंधन सिद्धांतों को समझा रहा हूँ। स्वाभाविक रूप से, मेरे प्रबंधन सिद्धांत उन सिद्धांतों को दर्शाते हैं जिन्हें मैंने अपने जीवन भर सर्वोत्तम माना है। लेकिन अपने विशिष्ट प्रबंधन सिद्धांतों पर चर्चा करने से पहले, मैं सामान्य रूप से प्रबंधन सिद्धांतों पर कुछ बात करना चाहूँगा।

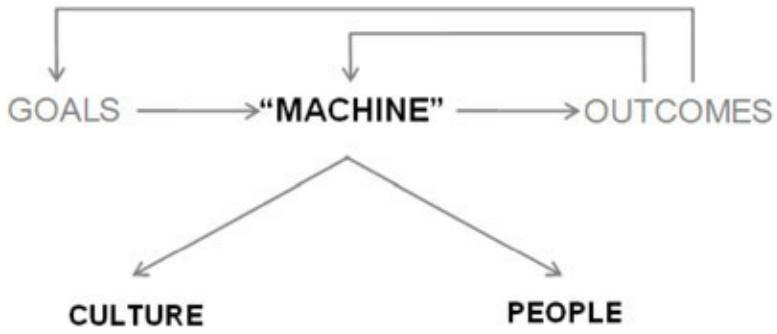
यदि आपने पहले के किसी भी भाग को पढ़ा है, तो आप जानते हैं कि मेरा मानना है कि जीवन में मनचाहा परिणाम पाने के लिए सिद्धांतों का होना आवश्यक है। यह बात व्यक्तियों के साथ-साथ समूहों (जैसे, कंपनियां, स्कूल, सरकारें, संस्थाएं आदि) पर भी समान रूप से लागू होती है। जबकि व्यक्तिगत रूप से कार्य करने वाले व्यक्ति अपनी पसंद के मूल्यों और सिद्धांतों का चुनाव कर सकते हैं, समूह में काम करते समय सभी को समूह के मूल्यों और सिद्धांतों पर सहमत होना आवश्यक है। यदि समूह में इन मूल्यों और सिद्धांतों को लेकर स्पष्टता नहीं है, तो भ्रम की स्थिति उत्पन्न होगी और अंततः समूह की प्रवृत्ति समूह के औसत मूल्यों और सिद्धांतों की ओर झुक जाएगी। यदि समूह के मूल्य और सिद्धांत स्पष्ट हैं, तो उनका कार्य करने का तरीका (अर्थात उनकी संस्कृति) उनके हर कार्य में झलकेगा। यह इस बात को निर्धारित करेगा कि समूह के लोग लक्ष्य कैसे निर्धारित करते हैं, समस्याओं की पहचान कैसे करते हैं, उनका निदान कैसे करते हैं, समाधान कैसे तैयार करते हैं और यह सुनिश्चित कैसे करते हैं कि ये समाधान लागू हों। इसलिए मेरा मानना है कि यह संबंध कुछ इस प्रकार है:

एक स्पष्ट रूप से व्यक्त की गई बेहतरीन संस्कृति का होना महत्वपूर्ण है, लेकिन यह सफलता के सूत्र का केवल आधा हिस्सा है। दूसरा आधा हिस्सा है बेहतरीन लोगों का होना—अर्थात् ऐसे लोग जिनके पास संगठन की संस्कृति के अनुरूप मूल्य, क्षमताएं और कौशल हों।

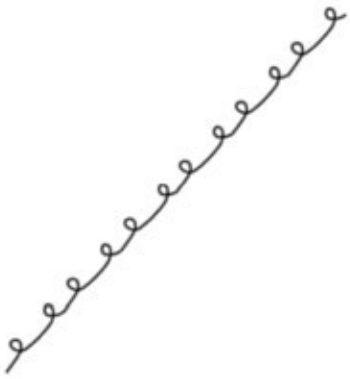
दूसरे शब्दों में, मेरा मानना है कि एक बेहतरीन कंपनी बनाने के लिए दो चीजों को बेहतरीन बनाना जरूरी है—संस्कृति और लोग। अगर ये दोनों चीजें बेहतरीन हों, तो आपका संगठन चुनौतियों का सामना करते हुए अपने लक्ष्य तक आसानी से पहुंच सकता है।

बेशक, आपको यह पता होना चाहिए कि आप कहाँ जाना चाहते हैं। संगठनों को भी, व्यक्तियों की तरह, यह चुनना होता है कि वे क्या हासिल करना चाहते हैं (यानी, उनके लक्ष्य), जो उनकी दिशा को प्रभावित करता है। अपने लक्ष्यों की ओर बढ़ते हुए, उन्हें समस्याओं का सामना करना पड़ता है, गलतियाँ होती हैं और कमज़ोरियाँ सामने आती हैं। सबसे महत्वपूर्ण बात यह है कि वे इन बाधाओं से कैसे निपटते हैं, यह निर्धारित करता है कि वे अपने लक्ष्यों की ओर कितनी तेज़ी से बढ़ते हैं।

हर संगठन अपने लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए एक मशीन की तरह काम करता है। यह मशीन परिणाम उत्पन्न करती है। परिणामों की तुलना लक्ष्यों से करके, मशीन चलाने वाले लोग देख सकते हैं कि मशीन कितनी अच्छी तरह काम कर रही है। यह फीडबैक लूप है, जिसे मशीन के लिए जिम्मेदार लोगों को मशीन को बेहतर बनाने के लिए सुचारू रूप से चलाना आवश्यक है। फीडबैक के आधार पर, मशीन को सुधार के लिए समायोजित किया जा सकता है। मशीन के दो मुख्य भाग हैं - संस्कृति और लोग। यदि परिणाम लक्ष्यों के अनुरूप नहीं हैं, तो मशीन में कुछ गड़बड़ होनी चाहिए, जिसका अर्थ है कि संस्कृति और/या लोगों में कुछ गड़बड़ है। गड़बड़ी का पता लगाकर, सुधारों की योजना बनाकर और उन्हें लागू करके, मशीन का विकास होगा। संक्षेप में, विकास की प्रक्रिया इस प्रकार है। इसे ध्यान से पढ़ें और अपनी राय दें।



मशीन में मौजूद लोग जितनी बार और जितनी प्रभावी ढंग से इस प्रक्रिया से गुजरेंगे, उतनी ही तेजी से वे और मशीन विकसित होंगे। एक प्रभावी विकास प्रक्रिया इस प्रकार दिखती है—अर्थात्, गुणवत्तापूर्ण फीडबैक लूप की प्रचुरता से तीव्र प्रगति होती है।



एक अप्रभावी विकासवादी प्रक्रिया—अर्थात्, जिसमें गलतियों पर कम ध्यान दिया जाता है और कमजोरियों की पहचान ठीक से नहीं की जाती—नीचे दिखाए गए उदाहरण जैसी होती है, यानी कम और/या कम प्रभावी फीडबैक लूप धीमी प्रगति का कारण बनते हैं। वास्तव में, यदि फीडबैक लूप बहुत कम और/या खराब गुणवत्ता के हों, तो गिरावट निश्चित है क्योंकि आप उन समस्याओं की पहचान और समाधान नहीं कर पाएंगे जो आपके लिए विनाशकारी साबित होंगी।

मेरा मानना है कि यह बात व्यक्तियों और संगठनों दोनों पर समान रूप से लागू होती है। मेरा यह भी मानना है कि बेहतरीन संगठनों और खराब संगठनों के बीच सबसे महत्वपूर्ण अंतर यह है कि वे अपने फीडबैक सिस्टम को कितनी अच्छी तरह से प्रबंधित करते हैं।

ब्रिजवाटर की संस्कृति और लोग

स्वाभाविक रूप से, ब्रिजवाटर के लिए मैंने जिस संस्कृति और लोगों का चयन किया है, वे उन सिद्धांतों का विस्तार हैं जिन्हें मैं सर्वोत्तम मानता हूँ, जिनका मैंने भाग 2 में वर्णन किया है। सबसे महत्वपूर्ण बात यह है कि मैं सार्थक कार्य और सार्थक संबंधों को महत्व देता हूँ जो सत्य और उत्कृष्टता के लिए प्रयासरत महान लोगों के साथ मिलकर प्राप्त किए जा सकते हैं। मुझे विश्वास है कि इस निरंतर प्रयास के माध्यम से हम सब मिलकर तेजी से विकास करेंगे।

जैसा कि आपने भाग 2 पढ़कर अनुमान लगा लिया होगा, मैं चाहता हूं कि ब्रिजवाटर एक ऐसी कंपनी हो जिसमें लोग सामूहिक रूप से...

... 1) वे अपनी इच्छा के अनुसार काम करें, न कि दूसरों की इच्छा के अनुसार।

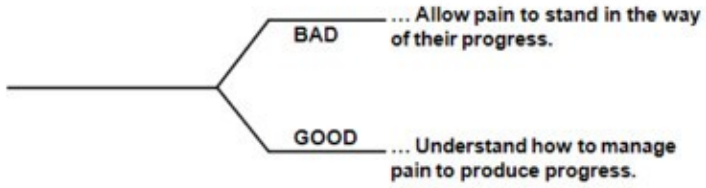
...2) अपने लक्ष्यों की ओर बढ़ने के लिए वे सर्वोत्तम स्वतंत्र राय जुटा सकें,

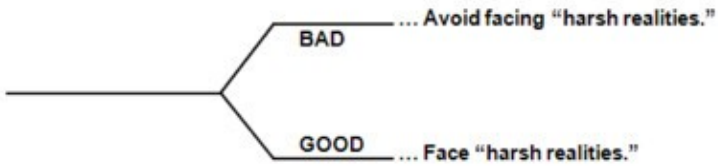
...3) अपनी राय को चुनौती देने के लिए सबसे बुद्धिमान लोगों को ढूंढकर उनकी राय का तनाव परीक्षण करें ताकि वे पता लगा सकें कि वे कहाँ गलत हैं।

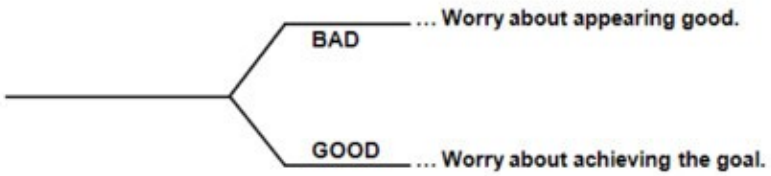
...4) अति आत्मविश्वास से सावधान रहते हैं, और अनिश्चितता में अच्छे होते हैं।

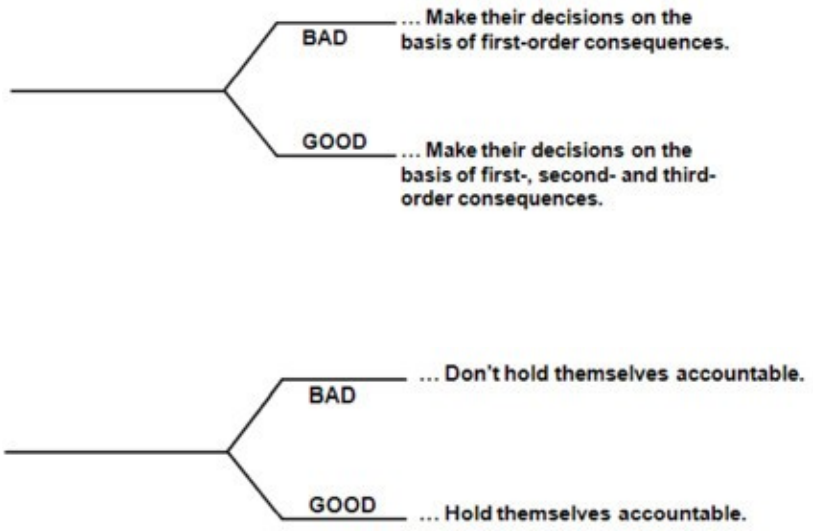
...5) [illegible]

[illegible]


BAD
... Allow pain to stand in the way of their progress.
GOOD
... Understand how to manage pain to produce progress.


BAD
... Avoid facing "harsh realities."
GOOD
... Face "harsh realities."


BAD
... Worry about appearing good.
GOOD
... Worry about achieving the goal.


BAD
... Make their decisions on the basis of first-order consequences.
GOOD
... Make their decisions on the basis of first-, second- and third-order consequences.
BAD
... Don't hold themselves accountable.
GOOD
... Hold themselves accountable.

[illegible]

[illegible]

[illegible]

होना पड़ेगा। समय के साथ मैंने सिद्धांतों का एक संग्रह बनाया है जो प्रबंधन के लगभग सभी पहलुओं को समाहित करता है, क्योंकि मैंने समय के साथ बहुत सारे सिद्धांत एकत्र और परिष्कृत किए हैं। मेरा मानना है कि आपके सामने आने वाली लगभग सभी समस्याओं का समाधान निम्नलिखित सिद्धांतों में से एक या अधिक द्वारा किया जा सकता है।

इन्हें एक किताब के रूप में पढ़ना संभव नहीं है। यहाँ कुछ सरल नियमों का संग्रह नहीं है जिन्हें आसानी से समझाकर याद रखा जा सके। ऐसा करने से आपको पर्याप्त सहायता नहीं मिल पाएगी। यहाँ 200 से अधिक सिद्धांत हैं जिन्हें विस्तार से समझाया गया है और इन्हें एक संदर्भ पुस्तक के रूप में उपयोग करने के लिए बनाया गया है, न कि ऐसी पुस्तक के रूप में जिसे शुरू से अंत तक पढ़ा जाए।

मैंने एक रूपरेखा तैयार की है जो मेरे प्रबंधन सिद्धांतों का सारांश और उनकी विस्तृत व्याख्या के लिए विषय-सूची दोनों का काम करती है। दूसरे शब्दों में, इन सिद्धांतों को इस सारांश और सिद्धांत-सूची में व्यापक रूप से प्रस्तुत किया गया है और इसके बाद आने वाले भाग में इन्हें और अधिक विस्तार से समझाया गया है। यदि आप सिद्धांतों को संक्षेप में समझना चाहते हैं, तो नीचे दिए गए सारांश को पढ़ें और यदि आप उनका गहन अध्ययन करना चाहते हैं, तो रूपरेखा के बाद दिए गए अलग-अलग सिद्धांतों पर जाएँ।

सारांश और सिद्धांतों की तालिका
संस्कृति को सही ढंग से समझने के लिए...

1) सत्य पर भरोसा रखें
2) यह समझ लें कि आपको सत्य से डरने की कोई जरूरत नहीं है।
3) ऐसा वातावरण बनाएं जिसमें हर किसी को यह समझने का अधिकार हो कि क्या उचित है और किसी को भी आलोचनात्मक राय रखने का अधिकार न हो, भले ही उसे व्यक्त करने से इनकार कर दिया जाए।
4) बेहद खुले दिल के रहें।
5) ईमानदारी बनाए रखें और दूसरों से भी इसकी अपेक्षा करें।
क) किसी व्यक्ति के बारे में ऐसी कोई बात कभी न कहें जो आप उनसे सीधे तौर पर न कह सकें, और किसी पर आरोप लगाए बिना उनकी परीक्षा न लें। ख) सच्चाई और खुलेपन के आड़े "वफादारी" को न आने दें।
6) पूरी तरह से पारदर्शी बनें।
क) लगभग सभी बैठकों को रिकॉर्ड करें और उन्हें सभी संबंधित लोगों के साथ साझा करें।
7) बेईमानी बर्दाश्त न करें।
क) जब कोई बेईमानी करते हुए पकड़ा जाए और कहे कि उसे अपनी गलती का एहसास हो गया है और वह फिर कभी ऐसा नहीं करेगा, तो उस पर विश्वास न करें।
8) एक ऐसी संस्कृति का निर्माण करें जिसमें गलतियाँ करना ठीक हो, लेकिन उन्हें पहचानना, उनका विश्लेषण करना और उनसे सीखना अस्वीकार्य हो।
9) यह स्वीकार करें कि प्रभावी और नवोन्मेषी विचारक भी गलतियाँ करेंगे।
10) अपनी या दूसरों की गलतियों के बारे में बुरा मत महसूस करो। उनसे प्यार करो!
11) गलतियों के पैटर्न का अवलोकन करें ताकि यह पता चल सके कि क्या वे कमजोरियों का परिणाम हैं।
12) अपनी या दूसरों की कमजोरियों के बारे में बुरा महसूस न करें।
13) अच्छा दिखने की चिंता मत करो - अपने लक्ष्यों को प्राप्त करने की चिंता करो।
14) "दोष" और "श्रेय" को भूलकर "सटीक" और "गलत" पर ध्यान केंद्रित करें।
15) गलतियों को व्यक्तिगत रूप से न लें।

16) अपनी और दूसरों की कमजोरियों को लिख लें ताकि उन्हें याद रखने और स्वीकार करने में मदद मिल सके।
17) जब आपको दर्द का अनुभव हो, तो चिंतन करना याद रखें।
18) आत्मचिंतनशील बनें और सुनिश्चित करें कि आपके लोग भी आत्मचिंतनशील हों।
19) गलतियों पर आधारित सीखने के गुणों को सिखाएं और सुदृढ़ करें।
ए) इसके लिए हमारे पास सबसे उपयोगी उपकरण इश्यू लॉग है (जिसकी पूरी व्याख्या बाद में की जाएगी), जिसका उद्देश्य गलतियों की पहचान करना और उनसे सीखना है।
20) लगातार तालमेल बनाए रखें
21) सत्य क्या है और इसके बारे में क्या करना है, इस बारे में लगातार सामंजस्य बनाए रखें।
22) “क्या यह सच है?” और “क्या यह तर्कसंगत है?” के बारे में बात करें।
23) सही के लिए लड़ो।
24) एक ही समय में दृढ़ और खुले विचारों वाले बनें।
क) अपने आप से पूछें कि क्या आपने राय रखने का अधिकार अर्जित किया है।
b) यह स्वीकार करें कि आपको हमेशा प्रश्न पूछने और पूछने का अधिकार है।
ग) खुले विचारों वाले लोगों को संकीर्ण विचारों वाले लोगों से अलग पहचानें।
घ) संकीर्ण मानसिकता वाले, अनुभवहीन लोगों से कोई संबंध न रखें।
e) उस अहंकारी बुद्धिजीवी से सावधान रहें जो मैदान पर खेले बिना ही दर्शक दीर्घा से टिप्पणी करता है।
f) उन लोगों से सावधान रहें जो यह सोचते हैं कि न जानना शर्मनाक है।
25) सुनिश्चित करें कि जिम्मेदार पक्ष दूसरों के प्रश्नों और टिप्पणियों के प्रति खुले विचारों वाले हों।
26) यह पहचानें कि संघर्ष महान संबंधों के लिए आवश्यक हैं क्योंकि वे वे साधन हैं जिनके द्वारा लोग यह निर्धारित करते हैं कि उनके सिद्धांत संरेखित हैं या नहीं और अपने मतभेदों को हल करते हैं।
ए) ब्रिजवाटर में अन्य अधिकांश फर्मों की तुलना में अधिक खुले विचारों वाले मतभेदों की अपेक्षा करें।

ख) असहमति में अपार अप्रयुक्त क्षमता छिपी होती है, विशेषकर यदि असहमति दो या दो से अधिक विचारशील व्यक्तियों के बीच हो।
27) यह जानें कि बहस करना कब बंद करना है और इस बात पर सहमत होने के लिए आगे बढ़ना है कि क्या किया जाना चाहिए।
क) हालांकि, जब लोग किसी विषय पर बहस करने के महत्व पर असहमत हों, तो उस पर बहस की जानी चाहिए।
b) यह स्वीकार करें कि "किसी काम को करने के कई अच्छे तरीके होते हैं।"
ग) असहमति का सकारात्मक प्रभाव तभी हो सकता है जब किसी व्यक्ति के निर्णय या निर्णय लेने वाले का मूल्यांकन करने वाले लोगों को इस मुद्दे को व्यापक संदर्भ में देखना चाहिए।
घ) 1) निरर्थक शिकायतों और 2) सुधार लाने के उद्देश्य से की गई शिकायतों के बीच अंतर स्पष्ट कीजिए।
28) यह समझें कि खुली बहस का उद्देश्य जनमत संग्रह द्वारा शासन स्थापित करना नहीं है।
29) मूल्यांकन करें कि क्या कोई मुद्दा बहस, चर्चा या शिक्षण की मांग करता है।
(क) भ्रम से बचने के लिए, यह स्पष्ट करें कि आप किस प्रकार की बातचीत (बहस, चर्चा या शिक्षण) कर रहे हैं।
ख) सर्वोत्तम उत्तर प्राप्त करने के उद्देश्य से किए गए संचार में सबसे प्रासंगिक लोगों को शामिल किया जाना चाहिए।
ग) शिक्षा देने या सामंजस्य बढ़ाने के उद्देश्य से किए गए संचार में लोगों का एक व्यापक समूह शामिल होना चाहिए, बजाय इसके कि उद्देश्य केवल सर्वोत्तम उत्तर प्राप्त करना हो।
d) अपने संचार कौशल का लाभ उठाएं।
30) सभी राय को समान रूप से मूल्यवान न समझें।
क) योग्यता का पदानुक्रम न केवल विचारों की योग्यता-आधारित व्यवस्था के अनुरूप है बल्कि इसके लिए आवश्यक भी है।
31) अपनी और दूसरों की "विश्वसनीयता" पर विचार करें।
क) अपने आप से पूछें कि क्या आपने राय रखने का अधिकार अर्जित किया है।

ख) वे लोग जिन्होंने बार-बार और सफलतापूर्वक संबंधित कार्य को पूरा किया है और पूछताछ किए जाने पर बेहतरीन स्पष्टीकरण दे सकते हैं, सबसे अधिक विश्वसनीय होते हैं।
ग) यदि कोई आपसे कोई प्रश्न पूछता है, तो पहले सोचें कि क्या आप उस प्रश्न का उत्तर देने के लिए जिम्मेदार व्यक्ति/सही व्यक्ति हैं।
32) "तालमेल बिठाने" के लिए आप जो समय और ऊर्जा लगाते हैं, उस पर दिल खोलकर खर्च करें क्योंकि यह सबसे अच्छा निवेश है जो आप कर सकते हैं।
33) यदि बैठक का संचालन आपको करना है, तो बातचीत का प्रबंधन करें।
क) यह स्पष्ट करें कि बैठक किसके लिए आयोजित की जा रही है और बैठक का संचालन कौन कर रहा है।
b) उद्देश्यों और प्राथमिकताओं को ध्यान में रखते हुए, आप किस प्रकार का संचार करने जा रहे हैं, इसे स्पष्ट करें।
ग) दृढ़ और खुले विचारों वाला बनकर चर्चा का नेतृत्व करें।
घ) बुद्धिमान, वैचारिक लोगों का एक छोटा समूह (3 से 5) जो खुले दिमाग से सही उत्तरों की तलाश करता है, आमतौर पर सबसे अच्छे उत्तर तक पहुँचने में सहायक होता है।
e) 1+1=3.
f) बातचीत के विभिन्न स्तरों को स्पष्ट रूप से समझना।
जी) विषय से भटकने से सावधान रहें।
h) वार्तालापों के तर्क को लागू करना।
i) शैली से अधिक विषयवस्तु पर ध्यान दें।
j) बातचीत को पूरा करना।
k) बैठकों में नोट्स रखने और यह सुनिश्चित करने के लिए किसी व्यक्ति को नियुक्त करें कि कार्यवाही पूरी हो।
l) समूह में निर्णय लेने के कारण व्यक्तिगत जिम्मेदारी खोने से सावधान रहें।
34) सुनिश्चित करें कि लोग शिकायत करने, सलाह देने और बहस करने के अपने अधिकार को निर्णय लेने के अधिकार के साथ भ्रमित न करें।
35) यह पहचानें कि तालमेल बिठाना एक दोतरफा जिम्मेदारी है।
36) यदि आप तालमेल नहीं बिठा पा रहे हैं तो मामले को आगे बढ़ाएं।

लोगों को सही ढंग से समझने के लिए...

37) यह समझें कि आपके द्वारा लिए गए सबसे महत्वपूर्ण निर्णयों में से एक यह है कि आप किसे अपना जिम्मेदार पक्ष चुनते हैं।
38) याद रखें कि लगभग हर अच्छी चीज महान संस्कृति में काम करने वाले महान लोगों से ही आती है।
39) सबसे पहले, व्यक्ति को डिज़ाइन से मिलाएँ।
क) सबसे महत्वपूर्ण बात, ऐसे लोगों को ढूंढें जो आपके मूल्यों को साझा करते हों।
b) ऐसे लोगों की तलाश करें जो स्वयं को निष्पक्ष रूप से देखने के इच्छुक हों और जिनका चरित्र अच्छा हो।
ग) लक्ष्यों को प्राप्त करने की जिम्मेदारी किसी को सौंपने के लिए (कार्यों से अलग) वैचारिक सोच और सामान्य ज्ञान की आवश्यकता होती है।
40) यह स्वीकार करें कि अनिवार्य रूप से जिम्मेदार पक्ष वह व्यक्ति है जो किए गए कार्यों के परिणामों को भुगतता है।
41) कुल मिलाकर, समय के साथ आपको वही मिलेगा जिसके आप हकदार हैं।
42) सबसे महत्वपूर्ण जिम्मेदार पक्ष वे हैं जो लक्ष्यों, परिणामों और मशीनों के लिए सबसे अधिक जिम्मेदार हैं (वे पिरामिड में सबसे ऊपर हैं)।
43) चीजों को चलाने के लिए उन लोगों को चुनें जो लक्ष्यों और कार्यों के बीच अंतर समझते हों।
44) यह स्वीकार करें कि मनुष्य शारीरिक रूप से बहुत भिन्न होते हैं।
45) उनके अत्यंत भिन्न मूल्यों, क्षमताओं और कौशलों के बारे में सोचें।
46) अपने लिए काम करने वाले प्रत्येक व्यक्ति के स्वभाव को समझें ताकि आपको पता रहे कि उनसे क्या अपेक्षा करनी है।
47) यह पहचानें कि आप जिस प्रकार के व्यक्ति के रूप में नौकरी के लिए उपयुक्त हैं, वह उस नौकरी की आवश्यकताओं से मेल खाना चाहिए।
48) इन अंतरों को पहचानने में मदद के लिए व्यक्तित्व मूल्यांकन परीक्षणों और अनुभवों पर गुणवत्तापूर्ण चिंतन का उपयोग करें।
49) यह समझें कि देखने और सोचने के अलग-अलग तरीके लोगों को अलग-अलग नौकरियों के लिए उपयुक्त बनाते हैं।

क) लोग उन कामों में सबसे अच्छे होते हैं जिनमें उनकी कुशलता की आवश्यकता होती है।
b) यदि आप किसी एक प्रकार की सोच में स्वाभाविक रूप से अच्छे नहीं हैं, तो इसका मतलब यह नहीं है कि आप उन रास्तों से वंचित हैं जिनमें उस प्रकार की सोच की आवश्यकता होती है।
50) इन मतभेदों को छिपाएँ नहीं। खुले तौर पर इनका पता लगाएँ ताकि यह पता चल सके कि आप और आपके लोग किस प्रकार से बने हैं, जिससे आप सही लोगों को सही काम सौंप सकें और जिम्मेदारियों को स्पष्ट रूप से आवंटित कर सकें।
51) याद रखें कि जो लोग चीजों को एक तरह से देखते और सोचते हैं, उन्हें अक्सर उन लोगों से संवाद करने और संबंध बनाने में कठिनाई होती है जो चीजों को दूसरे तरीके से देखते और सोचते हैं।
52) सही लोगों को ही नियुक्त करें, क्योंकि गलत लोगों को नियुक्त करने के परिणाम बहुत गंभीर होते हैं।
53) सोचिए कि आप किन मूल्यों, क्षमताओं और कौशलों की तलाश कर रहे हैं।
54) नियुक्ति का निर्णय करते समय कौशल की तुलना में मूल्यों और क्षमताओं को अधिक महत्व दें।
55) नौकरी के विवरण में उस व्यक्ति की प्रोफ़ाइल लिखें जिसकी आप तलाश कर रहे हैं।
56) इन गुणों में से प्रत्येक का आकलन करने के लिए उपयुक्त लोगों और परीक्षणों का चयन करें और उन आकलन के परिणामों की तुलना उस चीज़ से करें जो आपने नौकरी के लिए आवश्यक समझी है।
क) याद रखें कि लोग अक्सर अपने जैसे लोगों को ही चुनते हैं, इसलिए ऐसे साक्षात्कारकर्ताओं का चयन करें जो यह समझ सकें कि आप क्या ढूंढ रहे हैं।
b) व्यक्तित्व आकलन का उपयोग और व्याख्या करना समझें।
ग) लोगों के पिछले रिकॉर्ड पर ध्यान दें।
घ) लोगों ने जो किया, उसके पीछे के कारणों का पता लगाने के लिए गहराई से छानबीन करें।
ई) यह स्वीकार करें कि विद्यालय में प्रदर्शन, हालांकि आकलन करने में कुछ हद तक मूल्यवान है, लेकिन यह आपको इस बारे में ज्यादा कुछ नहीं बताता कि क्या व्यक्ति में वे मूल्य और क्षमताएं हैं जिनकी आप तलाश कर रहे हैं।
f) पिछली समीक्षाओं के बारे में पूछें।

जी) संदर्भों की जाँच करें।
57) ऐसे लोगों की तलाश करें जिनके पास बहुत सारे अच्छे प्रश्न हों।
58) सुनिश्चित करें कि उम्मीदवार आपका और ब्रिजवाटर का साक्षात्कार लें।
59) लोगों को सिर्फ इसलिए काम पर न रखें कि वे ब्रिजवाटर में अपना पहला काम कर सकें; ऐसे लोगों को काम पर रखें जिनके साथ आप अपना जीवन साझा करना चाहते हैं।
60) ऐसे लोगों की तलाश करें जो चमकते हों, न कि सिर्फ "उनमें से एक और" हों।
61) क्लिक सुनें: भूमिका और व्यक्ति के बीच सही तालमेल ढूंढें।
62) व्यक्ति के लिए भुगतान करें, नौकरी के लिए नहीं।
63) यह समझें कि आप भर्ती करने में कितने भी अच्छे क्यों न हों, इस बात की बहुत अधिक संभावना है कि आप जिस व्यक्ति को नियुक्त करेंगे वह नौकरी के लिए आवश्यक महान व्यक्ति नहीं होगा।
64) किसी लक्ष्य को प्राप्त करने के लिए मशीन को डिजाइन और संचालित करने वाले व्यक्ति के रूप में प्रबंधन करें।
65) प्रबंधन, सूक्ष्म प्रबंधन और गैर-प्रबंधन के बीच के अंतर को समझें।
क) आपके अधीन काम करने वाले लोगों का प्रबंधन करना ऐसा लगना चाहिए जैसे "एक साथ स्कीइंग करना"।
b) एक उत्कृष्ट स्कीयर संभवतः एक नौसिखिया स्कीयर की तुलना में दूसरे स्कीयर के प्रति अधिक आलोचनात्मक और बेहतर आलोचक होगा।
66) अपने परिणामों की तुलना अपने लक्ष्यों से लगातार करें।
67) ऊपरी स्तर से अपनी मशीन और उसके भीतर स्वयं को नीचे से देखें।
68) इस मामले को उस प्रकार के मामलों से निपटने के अपने सिद्धांतों से जोड़ें।
69) समस्या उत्पन्न होने पर दो स्तरों पर चर्चा करें: 1) मशीन स्तर पर चर्चा कि मशीन ने वह परिणाम क्यों उत्पन्न किया और 2) समस्या के बारे में अब क्या करना है, इस पर चर्चा।
70) अनुसरण किए जाने की कोशिश मत करो; समझने और दूसरों को समझने की कोशिश करो।
क) लोगों को आदेश देकर उन्हें नियंत्रित करने की कोशिश न करें।
b) तर्क को स्पष्ट करें और प्रतिक्रिया का स्वागत करें।... 71)
71) जिम्मेदारियों को स्पष्ट रूप से सौंपें।

72) लोगों को जवाबदेह ठहराएं और उन्हें आपको जवाबदेह ठहराने के लिए प्रोत्साहित करें।
क) उन विफलताओं में अंतर स्पष्ट कीजिए जिनमें किसी ने अपना "अनुबंध" तोड़ा हो और उन विफलताओं में जिनमें शुरू से कोई अनुबंध था ही नहीं।
73) “नीचे की ओर खींचे जाने” की घटना से बचें।
क) उन लोगों से सावधान रहें जो लक्ष्यों और कार्यों को लेकर भ्रमित रहते हैं, क्योंकि यदि वे लक्ष्यों को नहीं समझते हैं तो आप उन्हें जिम्मेदारियां नहीं सौंप सकते।
74) मालिक की तरह सोचें, और अपने साथ काम करने वाले लोगों से भी यही अपेक्षा करें।
75) खुद को और अपने लिए काम करने वाले लोगों को कठिन काम करने के लिए मजबूर करें।
क) स्वयं को और दूसरों को जवाबदेह ठहराएं।
76) इस बात की चिंता न करें कि आपके लोग आपको पसंद करते हैं या नहीं; इस बात की चिंता करें कि क्या आप अपने लोगों और ब्रिजवाटर को महान बनने में मदद कर रहे हैं।
77) जानो कि तुम क्या चाहते हो और अगर तुम्हें लगता है कि यह सही है तो उस पर अडिग रहो, भले ही दूसरे तुम्हें किसी और दिशा में ले जाना चाहें।
78) योजना को स्पष्ट रूप से संप्रेषित करें।
क) ऐसे लक्ष्य और कार्य निर्धारित किए गए हों जिन पर सभी सहमत हों और जिन्हें सभी लोग जानते हों (विभागों में कार्यरत लोगों से लेकर विभागों के बाहर के उन लोगों तक जो उनकी देखरेख करते हैं)।
b) "हमें... (कुछ करना चाहिए)" जैसे असंबद्ध और अनुत्पादक विचारों से सावधान रहें।
79) अपने लोगों के साथ लगातार तालमेल बनाए रखें।
80) “समझ का एक न्यूनतम स्तर” प्राप्त करें
81) बहुत अधिक दूरी बनाए रखने से बचें।
ए) उपकरण: अपने कर्मचारियों की गतिविधियों और विचारों से अवगत रहने के लिए दैनिक अपडेट का उपयोग एक उपकरण के रूप में करें।
82) अपने लोगों पर भरोसा करना सीखें—यह मानकर न चलें कि वे ऐसा करते हैं।
83) अपने आत्मविश्वास के आधार पर अपनी भागीदारी में विविधता लाएं।

84) “सैद्धांतिक ‘चाहिए’” से बचें।
85) अपने कर्मचारियों की परवाह करें।
86) निर्णय लेने में तर्क, विवेक और सामान्य ज्ञान को अन्य सभी चीजों से ऊपर रखना चाहिए।
87) जबकि तर्क हमारे निर्णयों को संचालित करता है, भावनाएँ बहुत प्रासंगिक हैं।
88) जब आप अपनी जिम्मेदारियों को पर्याप्त रूप से नहीं संभाल सकते हैं तो मामले को आगे बढ़ाएं, और सुनिश्चित करें कि आपके लिए काम करने वाले लोग भी ऐसा ही करें।
क) सुनिश्चित करें कि आपके लोग सक्रिय रहना जानते हों।
b) उपकरण: एक एस्केलेशन बटन।
89) जब अंतर-विभागीय या उप-विभागीय मुद्दों से संबंधित सामग्री का सामना करना पड़े तो पिरामिड के शीर्ष पर स्थित व्यक्ति को शामिल करें।
90) अपनी "मशीन" से क्या अपेक्षा करनी है, यह जानने के लिए गहराई से और गहनता से जांच करें।
91) अपने लोगों के स्वभाव को जानें और सुनिश्चित करें कि वे अपना काम बेहतरीन तरीके से करें।
92) अपने अधीन काम करने वाले लोगों से लगातार पूछताछ करें और उन्हें भी आपसे पूछताछ करने के लिए प्रोत्साहित करें।
क) जिन लोगों से आप पूछताछ कर रहे हैं, उन्हें याद दिलाएं कि समस्याएं और गलतियां सुधार के लिए प्रेरणा का स्रोत होती हैं।
93) अपने अधीन काम करने वाले लोगों से नीचे के स्तर तक पूछताछ करें।
94) याद रखें कि बहुत कम लोग खुद को वस्तुनिष्ठ रूप से देखते हैं, इसलिए पूछताछ का स्वागत करना और दूसरों से पूछताछ करना महत्वपूर्ण है।
95) जांच करें ताकि आपको यह अच्छी तरह से समझ आ जाए कि समस्याएं वास्तव में होने से पहले ही उनके होने की कितनी संभावना है।
क) जब किसी संकट के उत्पन्न होने की आशंका हो, तो संपर्क इतना घनिष्ठ होना चाहिए कि अप्रत्याशित घटना होने की संभावना बेहद कम हो।
b) जांच करें और लोगों को बताएं कि आप जांच करने जा रहे हैं ताकि कोई आश्चर्य न हो और वे इसे व्यक्तिगत रूप से न लें।
96) अपनी लड़ाइयों को चुन-चुनकर मत लड़ो। सभी लड़ाइयाँ लड़ो।

97) लोगों को छूट मत दो।
98) यह न मानें कि लोगों के उत्तर सही हैं।
99) जांच को निजी रखने के बजाय पारदर्शी बनाएं।
100) लोगों का सही मूल्यांकन करें, न कि "दयालुता" से।
101) सटीक आकलन करें।
क) किसी व्यक्ति के प्रदर्शन के सभी पहलुओं को दर्ज करने के लिए प्रदर्शन सर्वेक्षण, मापदंड और औपचारिक समीक्षा जैसे मूल्यांकन उपकरणों का उपयोग करें। इससे आकलन और उनसे संबंधित संचार को स्पष्ट करने में मदद मिलेगी।
b) अपने कर्मचारियों के लिए “बेसबॉल कार्ड” और/या “विश्वसनीयता मैट्रिक्स” बनाए रखें।
102) कर्मचारियों का मूल्यांकन उसी कठोरता से करें जिस कठोरता से आप नौकरी के उम्मीदवारों का मूल्यांकन करते हैं।
103) जानें कि आपके लोग किस चीज़ से प्रेरित होते हैं, क्योंकि लोग ही आपके सबसे महत्वपूर्ण संसाधन हैं।
104) यह पहचानें कि हालांकि अधिकांश लोग आलोचनाओं की तुलना में प्रशंसा को प्राथमिकता देते हैं, सटीक आलोचनाओं से अधिक मूल्यवान कुछ भी नहीं है।
105) इस खोज प्रक्रिया को खुला, विकासवादी और पुनरावृत्ति वाला बनाएं।
106) निरंतर, स्पष्ट और ईमानदार प्रतिक्रिया प्रदान करें, और इस प्रतिक्रिया पर चर्चा को प्रोत्साहित करें।
क) अपनी प्रशंसा और आलोचना को सही परिप्रेक्ष्य में रखें।
b) याद रखें कि लोगों को उनकी खूबियों के बारे में समझाना आमतौर पर उनकी कमजोरियों के बारे में समझाने से कहीं ज्यादा आसान होता है।
ग) वस्तुनिष्ठ चिंतन को प्रोत्साहित करें
घ) कर्मचारी समीक्षाएँ:
107) समझें कि आप और आपके अधीन काम करने वाले लोग व्यक्तिगत विकास की प्रक्रिया से गुजरेंगे।
108) यह समझें कि ब्रिजवाटर में आपका विकास अपेक्षाकृत तीव्र होना चाहिए और यह आपकी शक्तियों और कमजोरियों की खोज का एक स्वाभाविक परिणाम है; परिणामस्वरूप, आपका करियर पथ शुरुआत में ही निर्धारित नहीं होता है।
109) याद रखें कि लोगों के कार्यों को देखने का एकमात्र उद्देश्य यह जानना है कि वे कैसे हैं।

क) व्यवहार के पैटर्न को देखें और किसी एक घटना को जरूरत से ज्यादा महत्व न दें।
b) यह न मानें कि किसी चीज में अच्छा या बुरा होने का मतलब यह है कि वह व्यक्ति हर चीज में अच्छा या बुरा है।
110) यदि कोई व्यक्ति अपना काम ठीक से नहीं कर रहा है, तो विचार करें कि क्या यह अपर्याप्त शिक्षा (अर्थात प्रशिक्षण/अनुभव) या अपर्याप्त क्षमता के कारण है।
111) याद रखें कि लोगों का आकलन करते समय, दो सबसे बड़ी गलतियाँ हैं: अपने आकलन में अति आत्मविश्वास होना और उस आकलन में तालमेल बिठाने में विफल होना। ये गलतियाँ न करें।
क) मूल्यांकन के संबंध में गैर-पदानुक्रमित तरीके से तालमेल स्थापित करें।
b) अपने लोगों के बारे में जानें और गलतियों और उनके मूल कारणों के बारे में खुलकर बातचीत करके उन्हें अपने बारे में जानने दें।
112) लोगों को उनकी कमजोरियों को जानने-समझने से होने वाले दर्द से उबरने में मदद करें।
113) यह पहचानें कि जब आप वास्तव में लोगों के साथ कमजोरियों के बारे में तालमेल बिठाते हैं, चाहे वह आपकी हो या उनकी, तो वे शायद सच होती हैं।
114) याद रखें कि लोगों का आकलन करते समय आपको "बिना किसी संदेह के" की स्थिति तक पहुंचने की आवश्यकता नहीं है।
115) समझें कि आपको किसी व्यक्ति के बारे में और यह जानने के लिए कि क्या वह नौकरी के लिए उपयुक्त है, उसके पहले वर्ष में सबसे अधिक जानकारी प्राप्त करनी चाहिए।
116) ब्रिजवाटर में अपने पूरे समय के दौरान लोगों का मूल्यांकन जारी रखें।
117) अनुभवों के माध्यम से लोगों को प्रशिक्षित और परखें
118) समझें कि प्रशिक्षण वास्तव में व्यक्तिगत विकास की प्रक्रिया का मार्गदर्शन कर रहा है।
119) यह जान लें कि अनुभव से आंतरिककरण होता है।
120) सीखने को सही परिप्रेक्ष्य में रखने के लिए निरंतर प्रतिक्रिया प्रदान करें।

121) याद रखें कि सब कुछ एक केस स्टडी है।
122) अपने लोगों को मछली देने के बजाय उन्हें मछली पकड़ना सिखाओ।
123) यह पहचानें कि कभी-कभी लोगों को गलतियाँ करने देना बेहतर होता है ताकि वे उनसे सीख सकें, बजाय इसके कि उन्हें बेहतर निर्णय बताया जाए।
क) आलोचना करते समय, उपयोगी सुझाव देने का प्रयास करें।
b) असफलता के साथ-साथ सफलता से भी सीखें।
124) जानें कि किस प्रकार की गलतियाँ स्वीकार्य हैं और अस्वीकार्य हैं, और अपने लिए काम करने वाले लोगों को अस्वीकार्य गलतियाँ करने की अनुमति न दें।
125) यह पहचानें कि व्यवहार संशोधन में आमतौर पर लगभग 18 महीने का निरंतर सुदृढ़ीकरण लगता है।
126) लोगों को प्रशिक्षित करें; उनका पुनर्वास न करें।
क) एक आम गलती: किसी कमजोर प्रदर्शन करने वाले व्यक्ति को प्रशिक्षण देना और उसकी क्षमताओं का आकलन किए बिना यह देखना कि क्या वह आवश्यक कौशल हासिल कर सकता है।
127) "क्या सच है" तय करने के बाद (यानी, यह पता लगाने के बाद कि आपके लोग कैसे हैं), "इसके बारे में क्या करना है" के बारे में ध्यान से सोचें।
128) लोगों को ब्रिजवाटर में अन्य नौकरियों में नियुक्त करें, या उन्हें ब्रिजवाटर से हटा दें
129) जब आपको पता चले कि कोई व्यक्ति नौकरी के लिए उपयुक्त नहीं है, तो उसे जल्द से जल्द नौकरी से निकाल दें।
130) यह जान लें कि किसी को नौकरी से निकालने की तुलना में किसी ऐसे व्यक्ति को नौकरी पर रखना कहीं ज्यादा बुरा है जो इसके लिए उपयुक्त नहीं है।
131) जब लोग "बिना किसी पद के" हों, तो विचार करें कि क्या ब्रिजवाटर में कोई ऐसा पद उपलब्ध है जो उनके लिए बेहतर हो। यदि नहीं, तो उन्हें निकाल दें।
132) स्तर को कम मत करो।

समस्याओं को समझना, उनका निदान करना और उनका समाधान करना...

133) समस्याओं को प्रभावी ढंग से समझने का तरीका जानें

134) भाग 2 में बताई गई 5-चरणीय प्रक्रिया को ध्यान में रखें।
135) यह पहचानें कि समस्याओं को समझना महान प्रबंधन की दिशा में पहला आवश्यक कदम है।
136) समझें कि समस्याएं सुधार के लिए ईंधन हैं।
137) आपको यह समझने में सक्षम होना चाहिए कि चीजें मानक से ऊपर (यानी, पर्याप्त रूप से अच्छी) हैं या मानक से नीचे (यानी, पर्याप्त रूप से अच्छी नहीं), और आपको यह सुनिश्चित करना होगा कि आपके लोग भी ऐसा कर सकें।
138) बुराई को बर्दाश्त मत करो।
139) “सूप का स्वाद चखो।”
140) जितनी हो सके उतनी अधिक आँखें समस्याओं की तलाश में लगाएँ।
ए) “बोर्क खोलें।”
ख) शिकायतें उठाने वाले लोगों को जवाबदेह ठहराया जाए।
ग) नेता को असहमति को प्रोत्साहित करना चाहिए और निष्पक्ष या खुले विचारों वाला होना चाहिए।
घ) कुछ खास नौकरियों से सबसे करीब से जुड़े लोग शायद उन्हें सबसे अच्छी तरह जानते हैं, या कम से कम उनके पास ऐसे दृष्टिकोण होते हैं जिन्हें आपको समझने की जरूरत होती है, इसलिए सुधार लाने के लिए वे लोग आवश्यक हैं।
141) समस्याओं को समझने के लिए, अपनी पटकथा के सापेक्ष फिल्म के घटनाक्रम की तुलना करें।
142) गुमनाम "हम" और "वे" का उपयोग न करें, क्योंकि यह व्यक्तिगत जिम्मेदारी को छुपाता है—विशिष्ट नामों का उपयोग करें।
143) समस्याओं के बारे में बहुत विशिष्ट रहें; सामान्यीकरण से शुरुआत न करें।
144) उपकरण: समस्याओं को पकड़ने के लिए निम्नलिखित उपकरणों का उपयोग करें: मुद्दे लॉग, मेट्रिक्स, सर्वेक्षण, चेकलिस्ट, बाहरी सलाहकार और आंतरिक लेखा परीक्षक।
145) समस्याओं के न समझे जाने का सबसे आम कारण वह है जिसे मैं "उबलते पानी में मेंढक" समस्या कहता हूँ।
146) कुछ मामलों में, लोग अस्वीकार्य समस्याओं को स्वीकार कर लेते हैं क्योंकि उन्हें लगता है कि उन्हें ठीक करना बहुत मुश्किल है। लेकिन

अस्वीकार्य समस्याओं को ठीक करना वास्तव में उन्हें ठीक न करने से कहीं ज्यादा आसान है, क्योंकि उन्हें ठीक न करने से आप दुखी हो जाएंगे।
क) जिन समस्याओं के अच्छे, सुनियोजित समाधान होते हैं, वे उन समस्याओं से बिल्कुल अलग होती हैं जिनके समाधान नहीं होते।
147) समस्याओं के लक्षणों को समझने के लिए निदान करें।
148) यह पहचानें कि सभी समस्याएं उनके मूल कारणों की अभिव्यक्ति मात्र हैं, इसलिए यह समझने के लिए निदान करें कि समस्याएं किस बात का लक्षण हैं।
149) समझें कि निदान प्रगति और गुणवत्तापूर्ण संबंधों दोनों के लिए मूलभूत है।
150) निदान करते समय निम्नलिखित प्रश्न पूछें।
151) याद रखें कि मूल कारण कोई क्रिया नहीं बल्कि एक कारण होता है।
152) 5-चरणीय प्रक्रिया में किस चरण पर विफलता हुई, इसकी पहचान करें।
153) याद रखें कि सही निदान के लिए सच्चाई तक पहुँचने के लिए गुणवत्तापूर्ण, सहयोगात्मक और ईमानदार चर्चा की आवश्यकता होती है।
154) ध्यान रहे कि निदान से परिणाम निकलने चाहिए।
155) एक "बिंदु" से बहुत अधिक मत बनाओ—बहुत सारे "बिंदुओं" को जल्दी से निचोड़कर और दूसरों के साथ त्रिकोणीकरण करके एक समृद्ध चित्र संश्लेषित करो।
156) निरंतर निदान करके उभरते संश्लेषण को बनाए रखें
157) क्षमता संबंधी समस्या और योग्यता संबंधी समस्या के बीच अंतर करने के लिए, कल्पना कीजिए कि यदि व्यक्ति के पास पर्याप्त क्षमता होती तो वह उस विशेष कार्य में कैसा प्रदर्शन करता।
158) प्रबंधकों द्वारा उत्कृष्ट परिणाम प्राप्त करने में विफल रहने या मामलों को आगे बढ़ाने के सबसे सामान्य कारण ये हैं...
159) "सोमवार की सुबह की आलोचना" से बचें।
160) उन सिद्धांतों की पहचान कीजिए जिनका उल्लंघन किया गया।
161) याद रखें कि यदि आपके पास वही लोग वही काम कर रहे हैं, तो आपको वही परिणाम मिलने की उम्मीद करनी चाहिए।
162) किसी विभाग या उप-विभाग की 80/20 समझ प्राप्त करने के लिए निम्नलिखित "ड्रिलडाउन" तकनीक का उपयोग करें, जिसमें समस्याएँ आ रही हैं।
163) चीजों को सही परिप्रेक्ष्य में देखें

164) आगे बढ़ने से पहले पीछे जाओ।
क) उपाय: सभी नए कर्मचारियों को "कहानी" की टेप सुनने के लिए कहें ताकि वे नवीनतम जानकारी से अवगत हो सकें।
165) "लाइन के ऊपर" और "लाइन के नीचे" की सोच को समझें और दोनों के बीच कैसे तालमेल बिठाएं।
166) अपने लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए अपनी मशीन को डिज़ाइन करें
167) याद रखें: आप एक "मशीन" या सिस्टम डिज़ाइन कर रहे हैं जो परिणाम उत्पन्न करेगा।
a) अल्पकालिक लक्ष्य के लिए शायद आपको मशीन बनाने की आवश्यकता नहीं होगी।
b) इस बात से सावधान रहें कि आप अपने सामने आने वाली चीजों पर बहुत अधिक ध्यान न दें और अपनी जिम्मेदारियों या अपने लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए आपकी मशीन को कैसे काम करना चाहिए, इस पर पर्याप्त ध्यान न दें।
168) बिना सोचे-समझे काम मत करो। कार्ययोजना बनाने के लिए समय लो।
169) आपके द्वारा तैयार किया गया संगठनात्मक डिज़ाइन समस्याओं को कम से कम करे और अवसरों का अधिकतम लाभ उठाए।
170) कुछ समय के लिए स्वयं को "पीड़ा की स्थिति" में रखें ताकि आपको इस बात की बेहतर समझ प्राप्त हो सके कि आप किसके लिए डिज़ाइन कर रहे हैं।
171) यह पहचानें कि डिज़ाइन एक पुनरावृत्ति प्रक्रिया है; एक बुरे "वर्तमान" और एक अच्छे "तब" के बीच "इस पर काम करने" की अवधि होती है।
172) वैकल्पिक मशीनों और उनके परिणामों की कल्पना करें, और फिर चुनें
173) प्रथम क्रम के परिणामों के साथ-साथ द्वितीय और तृतीय क्रम के परिणामों के बारे में भी सोचें।
174) सबसे महत्वपूर्ण बात यह है कि संगठन को कार्यों के बजाय लक्ष्यों के इर्द-गिर्द बनाएं।
क) सबसे पहले सर्वोत्तम कार्यप्रवाह डिज़ाइन तैयार करें, उसे संगठनात्मक चार्ट में दर्शाएँ, यह कल्पना करें कि विभिन्न भाग आपस में कैसे परस्पर क्रिया करते हैं, प्रत्येक कार्य के लिए आवश्यक गुणों को निर्दिष्ट करें, और यह सब हो जाने के बाद ही, उन कार्यों को पूरा करने के लिए सही लोगों का चयन करें।
ख) विभागों और उप-विभागों को सबसे तार्किक समूहों में व्यवस्थित करें।

ग) विभागों को यथासंभव आत्मनिर्भर बनाएं ताकि लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए आवश्यक संसाधनों पर उनका नियंत्रण हो।
घ) किसी संगठन की कार्यक्षमता घटती है और संगठन की नौकरशाही लोगों की संख्या में वृद्धि और/या संगठन की जटिलता में वृद्धि के सीधे अनुपात में बढ़ती है।
175) अपने संगठन का निर्माण ऊपर से नीचे की ओर करें।
क) सभी की देखरेख एक विश्वसनीय व्यक्ति द्वारा की जानी चाहिए जिसके उच्च मानदंड हों।
ख) प्रत्येक पिरामिड के शीर्ष पर बैठे लोगों के पास अपने अधीनस्थ कर्मचारियों का प्रबंधन करने के लिए आवश्यक कौशल और एकाग्रता होनी चाहिए तथा उन्हें अपने कार्यों की गहरी समझ होनी चाहिए।
ग) गुणवत्तापूर्ण संचार और पारस्परिक समझ को बनाए रखने के लिए वरिष्ठ प्रबंधकों और कनिष्ठ प्रबंधकों के अनुपात तथा उनसे दो स्तर नीचे काम करने वाले लोगों की संख्या के अनुपात को सीमित किया जाना चाहिए।
d) शीर्ष से नीचे तक स्तरों की संख्या और प्रबंधकों तथा उनके अधीन काम करने वाले कर्मचारियों का अनुपात एक प्रभावी संगठन के आकार को सीमित करेगा।
ई) संगठन जितना बड़ा होगा, उतना ही महत्वपूर्ण होगा 1) प्रबंधन में सूचना प्रौद्योगिकी विशेषज्ञता और 2) अंतर-विभागीय संचार (इन पर बाद में और अधिक चर्चा की जाएगी)।
च) संगठन को लोगों के अनुरूप बनाने का प्रयास न करें।
176) जिम्मेदारियों और रिपोर्टिंग लाइनों का यथासंभव स्पष्ट सीमांकन करें।
a) एक पिरामिड के आकार का संगठनात्मक चार्ट बनाएं, जिसमें सीधी रेखाएं नीचे की ओर हों और एक-दूसरे को न काटें।
177) निरंतर इस बारे में सोचें कि लाभ कैसे उठाया जाए।
ए) आपको विवरणों को दूसरों को सौंपने में सक्षम होना चाहिए।
ख) साधारण और कम सुसज्जित लोगों की अधिक संख्या रखने की तुलना में कुछ बुद्धिमान लोगों को ढूंढना और उन्हें सर्वोत्तम तकनीक प्रदान करना कहीं बेहतर है।
ग) “लीवरेजर्स” का उपयोग करें।

178) तिपतिया घास के पत्ते के डिज़ाइन को समझें।
179) बॉस से बात किए बिना किसी दूसरे विभाग के लोगों के लिए काम न करें या किसी दूसरे विभाग से लोगों को अपने लिए काम करने के लिए न लें।
180) “विभागीय चूक” से सावधान रहें।
181) कार्यप्रणाली डिजाइन और लोगों की क्षमताओं के आधार पर जिम्मेदारियां सौंपें, न कि नौकरी के पदनामों के आधार पर।
182) सलाहकार की लत से सावधान रहें।
183) उपकरण: एक प्रक्रिया नियमावली बनाए रखें।
184) उपकरण: चेकलिस्ट का उपयोग करें।
क) चेकलिस्ट को व्यक्तिगत जिम्मेदारी के साथ भ्रमित न करें।
b) याद रखें कि "व्यवस्थित" का अर्थ हमेशा कम्प्यूटरीकृत होना नहीं होता है।
ग) मिशन-महत्वपूर्ण कार्यों को सही ढंग से पूरा करने के लिए "दोहरी जांच" के बजाय "दोहरा करना" का प्रयोग करें।
185) "नौकरी में चूक" से सावधान रहें।
186) स्पष्ट रूप से सोचें कि चीजें कैसे होनी चाहिए, और जब वे उस तरह से नहीं हो रही हों, तो इसे स्वीकार करें और इसकी जांच करें।
187) अच्छे नियंत्रण रखें ताकि आप दूसरों की बेईमानी के संपर्क में न आएं और विश्वास कभी भी मुद्दा न बने।
क) लेखापरीक्षा करने वाले व्यक्तियों को लेखापरीक्षित विभाग के बाहर के व्यक्तियों को रिपोर्ट करना चाहिए, और लेखापरीक्षा प्रक्रियाओं की जानकारी लेखापरीक्षित व्यक्तियों को नहीं दी जानी चाहिए।
b) याद रखें: जब तक पुलिसकर्मी (लेखा परीक्षक) न हों, तब तक कानून होने का कोई मतलब नहीं है।
188) जो आपने करने का ठान लिया है, वही करें।
189) आगे बढ़ते रहो!

प्रभावी ढंग से निर्णय लेने के लिए...

190) अनिश्चितता से निपटने के तरीके जानने की शक्ति को पहचानें
191) यह पहचानें कि आपका लक्ष्य सर्वोत्तम उत्तर प्राप्त करना है, कि आपके पास यह होने की संभावना कम है, और भले ही आपके पास यह हो, आप तब तक आश्वस्त

नहीं हो सकते कि आपके पास यह है जब तक कि अन्य विश्वसनीय लोग आपका परीक्षण न कर लें।
192) यह समझें कि अज्ञान से निपटने की क्षमता, ज्ञान से कहीं अधिक शक्तिशाली होती है।
क) यह पूछने की शक्ति को अपनाएं: "मुझे क्या नहीं पता, और मुझे इसके बारे में क्या करना चाहिए?"
ख) सफलता का मार्ग खोजना, सही प्रश्न पूछने पर उतना ही निर्भर करता है जितना कि उत्तर खोजने पर।
193) याद रखें कि आपका लक्ष्य सबसे अच्छा उत्तर खोजना है, न कि आपके पास जो सबसे अच्छा उत्तर है उसे देना।
194) यद्यपि सभी को प्रश्न और सिद्धांत रखने का अधिकार है, फिर भी केवल विश्वसनीय व्यक्तियों को ही राय रखने का अधिकार है।
195) आप जो कुछ भी खो रहे हैं उसके बारे में लगातार चिंता करते रहें।
क) सफल लोग दूसरों की आलोचना मांगते हैं और उसके महत्व पर विचार करते हैं।
b) अपने दृष्टिकोण को त्रिभुजाकार बनाएं।
196) सभी निर्णय तार्किक रूप से लें, जैसे अपेक्षित मूल्य गणनाएँ।
197) संभावनाओं और परिणामों के लाभों दोनों पर विचार करते हुए, सुनिश्चित करें कि अस्वीकार्य की संभावना (अर्थात बर्बादी का जोखिम) शून्य है।
(क) एक गलत निर्णय की लागत एक अच्छे निर्णय के पुरस्कार के बराबर या उससे अधिक होती है, इसलिए जो आप नहीं जानते उसे जानना कम से कम उतना ही मूल्यवान है जितना कि जानना।
b) ऐसे अवसरों को पहचानें जिनमें खोने के लिए बहुत कम हो और पाने के लिए बहुत कुछ हो, भले ही लाभ होने की संभावना कम हो।
ग) यह समझें कि अपने निर्णय के सही होने की संभावना का सटीक आकलन करके, आप अपने निर्णय के सही होने की संभावना को कैसे बढ़ा सकते हैं।
घ) किसी भी चीज़ पर बहुत अधिक दांव न लगाएं। 15 या उससे अधिक अच्छे, असंबद्ध दांव लगाएं।
198) 80/20 नियम को याद रखें, और जानें कि महत्वपूर्ण 20% क्या है
199) महत्वपूर्ण चीजों को महत्वहीन चीजों से अलग करें और पहले महत्वपूर्ण चीजों से निपटें।
क) पूर्णतावादी मत बनो

बी) चूंकि निचोड़ने के पहले 20% भाग से ही 80% रस प्राप्त किया जा सकता है, इसलिए निर्णय लेने में विचार करने योग्य अपेक्षाकृत कम (आमतौर पर पांच से कम) महत्वपूर्ण बातें होती हैं।
ग) “बारीकियों को लेकर चिंता” से सावधान रहें।
घ) छोटी-छोटी बातों को महत्वहीन न समझें, क्योंकि कुछ छोटी बातें बहुत महत्वपूर्ण हो सकती हैं।
200) अतिरिक्त जानकारी प्राप्त करने से होने वाले सीमांत लाभों और निर्णय को स्थगित करने की सीमांत लागतों को ध्यान में रखते हुए निर्णय लेने के लिए उपयुक्त समय के बारे में सोचें।
201) कुछ भी करने से पहले सुनिश्चित करें कि सभी "अनिवार्य कार्य" निर्धारित मानदंडों से ऊपर हों।
202) याद रखें कि सबसे अच्छे विकल्प वे होते हैं जिनमें कमियों की तुलना में खूबियां अधिक हों, न कि वे जिनमें कोई कमी न हो। ऐसे लोगों से सावधान रहें जो किसी बात के फायदों और कमियों का ठीक से आकलन किए बिना ही उसमें कुछ न कुछ खामी निकाल लेते हैं और उसके खिलाफ तर्क देने लगते हैं।
203) संभावनाओं को बिना प्रायिकता दिए अनुत्पादक रूप से पहचानने से सावधान रहें, क्योंकि इससे प्राथमिकता निर्धारण गड़बड़ हो जाता है।
204) अवधारणा को समझें और "कुल मिलाकर" वाक्यांश का प्रयोग करें।
क) जब आप किसी से पूछते हैं कि क्या कोई बात सच है और वे आपको बताते हैं कि "यह पूरी तरह सच नहीं है," तो संभवतः वह बात काफी हद तक सच है।
205) संश्लेषण
206) बिंदुओं को समझें और जोड़ें।
207) सुधार की स्वीकार्य दर क्या है, इसे समझें, और यह कि परिवर्तन की दर नहीं बल्कि स्तर ही सबसे अधिक मायने रखता है।
208) यदि आपका सबसे अच्छा समाधान पर्याप्त अच्छा नहीं है, तो और अधिक सोचें या यह बताएं कि आप पर्याप्त अच्छा समाधान नहीं दे सकते।
209) उस चीज़ पर समझौता करने के प्रलोभन से बचें जिस पर समझौता नहीं किया जा सकता।
210) सबको खुश करने की कोशिश मत करो

आगे असली बात है...

संस्कृति को सही ढंग से समझने के लिए...

1) सत्य पर भरोसा रखें
इसलिए...

… 2) यह समझें कि आपको सच्चाई से डरने की कोई ज़रूरत नहीं है। वास्तविकता को समझना, स्वीकार करना और उससे प्रभावी ढंग से निपटना सफलता के लिए अत्यंत महत्वपूर्ण है। सच्चाई का साथ होना बेहद शक्तिशाली होता है। भले ही सच्चाई डरावनी हो—जैसे कि आपमें कोई कमजोरी है, कोई जानलेवा बीमारी है, आदि—सच्चाई जानने से आप अपनी स्थिति से बेहतर तरीके से निपट पाएंगे। सच बोलना और दूसरों को भी आपके साथ सच बोलने देना आपको अपने विचारों को गहराई से समझने और सीखने के लिए आवश्यक प्रतिक्रिया प्राप्त करने का अवसर देता है। सच बोलना आपकी अपनी पहचान को खुलकर प्रकट करने की स्वतंत्रता का विस्तार है; जो लोग अंदर से एक तरह के और बाहर से दूसरे तरह के होते हैं, वे अक्सर अपने मूल्यों से भटक जाते हैं। उनके लिए खुश रहना मुश्किल हो जाता है और अपनी पूरी क्षमता का प्रदर्शन करना लगभग असंभव हो जाता है। हालांकि पूरी तरह से सच बोलने के पहले स्तर के प्रभाव शायद वांछनीय न हों, लेकिन दूसरे और तीसरे स्तर के प्रभाव बहुत अच्छे होते हैं।

क्या आप इस बात से सहमत हैं?

… 3) ऐसा वातावरण बनाएं जिसमें हर किसी को यह समझने का अधिकार हो कि क्या उचित है और किसी को भी बिना बोले आलोचनात्मक राय रखने का अधिकार न हो।

… 4) पूरी तरह खुले रहें। खुलापन सच्चाई और विश्वास की ओर ले जाता है। अपनी नापसंदगी के बारे में खुलकर बोलना विशेष रूप से महत्वपूर्ण है, क्योंकि जिन चीजों को आप नापसंद करते हैं, उन्हें बदलना या सुलझाना जरूरी होता है। अपनी समस्याओं पर तब तक चर्चा करें जब तक आप एकमत न हो जाएं या एक-दूसरे की स्थिति को समझ न लें और यह तय न कर लें कि क्या किया जाना चाहिए। जैसा कि मेरे साथ काम करने वाले एक व्यक्ति ने एक बार समझाया था, "यह सरल है
- बस अपनी बात को छिपाएं नहीं।" ब्रिजवाटर के अच्छे प्रदर्शन का मुख्य कारण यह है कि यहां सभी लोगों को खुलकर और समान रूप से बोलने की शक्ति है और उनके विचारों का मूल्यांकन उनकी योग्यता के आधार पर किया जाता है। इस

अत्यधिक खुलेपन और योग्यता-आधारित दृष्टिकोण के माध्यम से, हम समस्याओं को बेहतर ढंग से पहचानते और हल करते हैं। चूंकि हम जानते हैं कि हम ईमानदारी पर भरोसा कर सकते हैं, इसलिए हम अधिक सफल होते हैं और अंततः एक-दूसरे के करीब आते हैं, और चूंकि हम सफल होते हैं और करीब आते हैं, इसलिए हम इस मिशन और एक-दूसरे के प्रति अधिक प्रतिबद्ध होते हैं। यह एक स्व-पुष्टि करने वाला, सद्गुण चक्र है।

क्या आप इस बात से सहमत हैं?

5) ईमानदारी बनाए रखें और दूसरों से भी इसकी अपेक्षा करें। ईमानदारी शब्द लैटिन शब्द 'इंटीजर' से आया है, जिसका अर्थ है "एक"। जो लोग अंदर से एक तरह के और बाहर से अलग तरह के होते हैं, उनमें ईमानदारी की कमी होती है; उनमें दोहरापन होता है।

ईमानदारी बनाए रखने और द्वंद्व से बचने के द्वितीय और तृतीय स्तर के प्रभाव बहुत महत्वपूर्ण हैं। किसी बात को कैसे समझा जाता है, इस पर ध्यान देने के बजाय केवल सही बात पर ध्यान केंद्रित करने से आप महत्वपूर्ण चीजों पर अधिक ध्यान दे पाते हैं। इससे आपको अपने आस-पास के लोगों और परिवेश को समझने में मदद मिलती है। यह संगठन की कार्यकुशलता और सौहार्द को बढ़ाता है क्योंकि लोग जो बातें आपस में छिपाते हैं और कहते नहीं हैं, वे असंतोष और महत्वपूर्ण मुद्दों को दबा देती हैं और सुधार की ओर नहीं ले जातीं। कुछ भी न छिपाने से तनाव कम होता है। इससे विश्वास भी बढ़ता है। इन कारणों से:

5a) किसी व्यक्ति के बारे में ऐसी कोई बात कभी न कहें जो आप उनसे सीधे तौर पर न कह सकें, और किसी पर आरोप लगाए बिना उनकी बुराई न करें। पीठ पीछे बुराई करना ईमानदारी की गंभीर कमी दर्शाता है और इसका उल्टा असर होता है। इससे कोई लाभकारी बदलाव नहीं आता, बल्कि यह न केवल उन लोगों को नुकसान पहुंचाता है जिनकी आप बुराई कर रहे हैं, बल्कि पूरे माहौल को भी बिगाड़ता है। बेईमानी के बाद, ब्रिजवाटर में यह सबसे बुरा काम है जो आप कर सकते हैं। ब्रिजवाटर में आलोचना का स्वागत और प्रोत्साहन किया जाता है, इसलिए पीठ पीछे बुराई करने का कोई अच्छा कारण नहीं है। आपको इस नीति का पूरी तरह से पालन करना होगा। उदाहरण के लिए, प्रबंधकों को अपने कर्मचारियों के बारे

में उनके सामने मौजूद हुए बिना बात नहीं करनी चाहिए। अगर आप ब्रिजवाटर में पीठ पीछे बुराई करते हैं तो आपको धूर्त कहा जाता है।

5b) “वफ़ादारी” को सच्चाई और खुलेपन के आड़े न आने दें। कुछ कंपनियों में, कर्मचारी अपने नियोक्ता की गलतियों को छिपाते हैं, और नियोक्ता भी बदले में ऐसा ही करते हैं। इन जगहों पर, अपनी चिंताओं को खुलकर व्यक्त करना बेवफ़ाई माना जाता है और इसे हतोत्साहित किया जाता है। क्योंकि यह लोगों को अपनी गलतियों और कमज़ोरियों को सामने लाने से रोकता है और क्योंकि यह छल को बढ़ावा देता है तथा अधीनस्थों के अपील के अधिकार को समाप्त करता है, अस्वस्थ वफ़ादारी सुधार के रास्ते में बाधा बनती है। मैं वफ़ादारी के एक सच्चे, स्वस्थ रूप में विश्वास करता हूँ, जो इसके विपरीत है। स्वस्थ वफ़ादारी गलतियों और कमज़ोरियों को खुलकर संबोधित करके सुधार को बढ़ावा देती है। लोग अपनी चुनौतियों के बारे में जितना अधिक खुलकर बात करेंगे, उतना ही अधिक दूसरे मददगार हो सकते हैं। ऐसे वातावरण में जहाँ गलतियों और कमज़ोरियों का खुलकर सामना किया जाता है, वहाँ अपनी चुनौतियों का सामना करने वालों का चरित्र सबसे प्रशंसनीय होता है। इसके विपरीत, जब गलतियों और कमज़ोरियों को छिपाया जाता है, तो अस्वस्थ चरित्र को वैधता मिल जाती है।

... 6) पूरी तरह पारदर्शी रहें। लोगों को उनके आसपास की घटनाओं से यथासंभव अवगत कराएं। लोगों को प्रत्यक्ष जानकारी देने से वे अपने विचार बना सकते हैं और इससे सटीकता और सत्य की खोज में काफी मदद मिलती है। विंस्टन चर्चिल ने कहा था, "नेतृत्व में झूठी उम्मीदें जगाने से बुरा कोई रास्ता नहीं है, जो जल्द ही टूट जाएंगी।" खुलकर सवाल-जवाब करने की प्रक्रिया से लोग आपकी सोच को परख सकते हैं। फिर आप अपनी सोच को बदलकर सर्वोत्तम संभव उत्तर तक पहुंच सकते हैं, जिससे आपको यह विश्वास और मजबूत होगा कि आप सही रास्ते पर हैं।

6a) लगभग सभी बैठकों को रिकॉर्ड करें और उन्हें सभी संबंधित व्यक्तियों के साथ साझा करें। पारदर्शिता बढ़ाने के लिए उन सभी बैठकों की टेप उपलब्ध कराएं जिनमें गोपनीय जानकारी न हो। बेशक, कुछ ऐसे मौके भी होते हैं जब गोपनीयता आवश्यक होती है। यदि कोई आपको गोपनीय जानकारी देता है, तो उसे तब तक गोपनीय रखें जब तक आपको उसे प्रकट करने की अनुमति न मिल जाए।

... 7) बेईमानी बर्दाश्त न करें। लोग आमतौर पर पूरी तरह ईमानदार नहीं होते, जो प्रगति में बाधा है, इसलिए इसे बर्दाश्त न करें। ब्रिजवाटर में एक समायोजन प्रक्रिया है जिसमें व्यक्ति पूरी तरह ईमानदार होना सीखता है और दूसरों से भी यही अपेक्षा करता है। धीरे-धीरे आप सत्य की खोज में तार्किक, भावहीन चर्चाओं में शामिल होते हैं, जिनमें आलोचनाओं को हमले के रूप में नहीं, बल्कि समस्याओं के संभावित स्रोतों की पड़ताल के रूप में देखा जाता है।

7a) जब कोई बेईमानी करते हुए पकड़ा जाए और कहे कि उसे अपनी गलती का एहसास हो गया है और वह फिर कभी ऐसा नहीं करेगा, तो उसकी बात पर विश्वास न करें। संभावना है कि वह फिर कभी ऐसा नहीं करेगा। बेईमान व्यक्ति को अपने साथ रखने की लागत, उससे होने वाले किसी भी लाभ से कहीं अधिक हो सकती है।

8) एक ऐसी संस्कृति का निर्माण करें जिसमें गलतियाँ करना ठीक हो, लेकिन उन्हें पहचानना, उनका विश्लेषण करना और उनसे सीखना अस्वीकार्य हो। इसलिए...

... 9) यह समझें कि प्रभावी, नवोन्मेषी विचारक गलतियाँ करेंगे और उनसे सीखेंगे क्योंकि यह नवाचार प्रक्रिया का एक स्वाभाविक हिस्सा है। हर उस गलती से जिससे आप सीखते हैं, आप भविष्य में हजारों समान गलतियों से बचेंगे, इसलिए यदि आप गलतियों को सीखने के अवसरों के रूप में देखते हैं जो तेजी से सुधार लाते हैं, तो आपको उनसे उत्साहित होना चाहिए। लेकिन यदि आप उन्हें बुरी चीजें मानते हैं, तो आप खुद को और दूसरों को दुखी करेंगे, और आप आगे नहीं बढ़ पाएंगे। आपका कार्यस्थल विकास और सुधार की ओर ले जाने वाली सच्चाई की स्वस्थ, ईमानदार खोज के बजाय छोटी-मोटी चुगली और दुर्भावनापूर्ण कटाक्षों से भरा होगा। इसी कारण, आप जितनी अधिक गलतियाँ करेंगे और जितने अधिक गुणवत्तापूर्ण, ईमानदार विश्लेषण करेंगे, आपकी प्रगति उतनी ही तेजी से होगी। यह कोई बकवास या कोरी बातें नहीं हैं। यह सीखने की वास्तविकता है।

... 10) अपनी या दूसरों की गलतियों पर बुरा मत मानो। उन्हें स्वीकार करो! याद रखो कि 1) गलतियाँ होना स्वाभाविक है, 2) वे सीखने की प्रक्रिया का पहला और सबसे ज़रूरी हिस्सा हैं, और 3) उनके बारे में बुरा महसूस करने से आप बेहतर नहीं बन पाएँगे। लोग आमतौर पर गलतियों पर बुरा इसलिए महसूस करते हैं क्योंकि वे संकीर्ण सोच रखते हैं कि गलतियाँ उनकी बुराई को दर्शाती हैं या फिर उन्हें सज़ा मिलने (या इनाम न मिलने) का डर रहता है। लोग गलतियाँ करने वालों पर इसलिए भी गुस्सा करते हैं क्योंकि वे संकीर्ण सोच के साथ बुरे परिणाम पर ध्यान केंद्रित करते हैं, न कि उस शैक्षिक, विकासवादी प्रक्रिया पर जिसका वे हिस्सा हैं। यह एक बहुत बड़ी त्रासदी है।

एक बार मेरे एक स्की प्रशिक्षक थे जिन्होंने सर्वकालिक महानतम बास्केटबॉल खिलाड़ी माइकल जॉर्डन को स्की करना सिखाया था। उन्होंने बताया कि जॉर्डन अपनी गलतियों का आनंद लेते थे और उनसे ही सीखते थे। हाई

स्कूल की शुरुआत में जॉर्डन एक साधारण बास्केटबॉल खिलाड़ी थे; वे चैंपियन इसलिए बने क्योंकि उन्हें अपनी गलतियों से सीख लेना पसंद था। फिर भी जॉर्डन और अनगिनत अन्य सफल लोगों के उदाहरण के बावजूद, अक्सर लोग अपने अहंकार को सीखने में बाधा बनने देते हैं। शायद इसका कारण यह है कि स्कूली शिक्षा में सही उत्तरों के महत्व पर अधिक जोर दिया जाता है और गलत उत्तरों के लिए दंड दिया जाता है। अच्छे स्कूली छात्र अक्सर गलतियों से सीखने में कमजोर होते हैं क्योंकि वे अपनी गलतियों से परेशान होते हैं। मुझे यह समस्या विशेष रूप से सर्वश्रेष्ठ कॉलेजों के हाल ही में स्नातक हुए छात्रों में दिखाई देती है, जो अक्सर अपनी कमजोरियों को जानने से कतराते हैं। याद रखें कि बुद्धिमान लोग जो अपनी कमजोरियों को पहचानने और उनसे सीखने के लिए तैयार रहते हैं, वे समान क्षमताओं वाले उन लोगों से कहीं बेहतर प्रदर्शन करते हैं जो इस तरह खुले विचारों वाले नहीं होते।

... 11) गलतियों के पैटर्न का अवलोकन करें और देखें कि क्या वे कमजोरियों का परिणाम हैं। अहंकार की बाधाओं को दूर करते हुए, सभी बिंदुओं को आपस में जोड़ें। यदि गलतियों का कोई पैटर्न है, तो यह संभवतः किसी कमजोरी का संकेत है। हर किसी में कमजोरियां होती हैं। सफलता का सबसे तेज़ रास्ता यह जानना है कि वे क्या हैं और उनसे कैसे निपटा जाए ताकि वे आपके रास्ते में रुकावट न बनें। कमजोरियां सीखने में कमियों या क्षमताओं में कमियों के कारण होती हैं। सीखने में कमियों को समय के साथ सुधारा जा सकता है, हालांकि आमतौर पर जल्दी नहीं, जबकि क्षमताओं में कमियों को बदलना लगभग असंभव है। यदि आप इसे एक ऐसी समस्या के रूप में स्वीकार करते हैं जिसका समाधान निकाला जा सकता है, तो ये दोनों ही आपकी इच्छित प्राप्ति में कोई महत्वपूर्ण बाधा नहीं हैं।

... 12) अपनी या दूसरों की कमियों के बारे में बुरा मत महसूस करो। ये सुधार के अवसर हैं। अगर आप यह पता लगा लें कि ये कमियां किस वजह से हैं, तो आपको एक अनमोल ज्ञान प्राप्त होगा - यानी भविष्य में ऐसी कमियां पैदा होने से रोकने की क्षमता। हर किसी में कमियां होती हैं और उनके बारे में जानना सबके लिए फायदेमंद होता है। कमियों की पड़ताल को हमले के रूप में मत देखो। आलोचना सुनने वाला व्यक्ति - खासकर अगर वह निष्पक्ष रूप से यह विचार करने की कोशिश करे कि आलोचना सही है या नहीं - प्रशंसा का पात्र होता है।

... 13) अच्छा दिखने की चिंता मत करो - अपने लक्ष्यों को प्राप्त करने की चिंता करो। अपनी असुरक्षाओं को दूर रखो और अपने लक्ष्यों को प्राप्त करने में जुट जाओ।

यह जांचने के लिए कि क्या आप अच्छा दिखने के बारे में बहुत ज्यादा चिंता कर रहे हैं, ध्यान दें कि जब आपको पता चलता है कि आपने कोई गलती की है या आपको किसी चीज के बारे में जानकारी नहीं है, तो आपको कैसा महसूस होता है। अगर आपको बुरा लग रहा है, तो सोचें - खुद को याद दिलाएं कि सबसे मूल्यवान टिप्पणियां सटीक आलोचनाएं होती हैं। कल्पना कीजिए कि यह कितना मूर्खतापूर्ण और बेकार होगा अगर आप यह सोचें कि आपका स्की प्रशिक्षक आपको दोष दे रहा है जब वह आपसे कहता है कि आप इसलिए गिरे क्योंकि आपने अपना वजन ठीक से नहीं संभाला। अगर कोई आलोचना सटीक है, तो यह अच्छी बात है। आपको इसकी सराहना करनी चाहिए और इससे सीखने की कोशिश करनी चाहिए।

... 14) दोषारोपण और श्रेय के बीच संतुलन बनाकर सही और गलत पर ध्यान केंद्रित करें। जब लोग सुनते हैं, "आपने XYZ गलती की," तो उनकी सहज प्रतिक्रिया सुधार के तरीके को समझने की बजाय संभावित परिणामों या दंडों का अनुमान लगाने की होती है। याद रखें कि जो हो चुका है वह अतीत की बात है और अब उसका कोई महत्व नहीं है, सिवाय इसके कि यह भविष्य में बेहतर बनने का एक तरीका है। ऐसा वातावरण बनाएं जिसमें लोग समझें कि "आपने इसे गलत तरीके से संभाला" जैसी टिप्पणियां दंडात्मक (अतीत के लिए) नहीं बल्कि सहायक (भविष्य के लिए) हैं। हालांकि लोग आमतौर पर दोषारोपण से दुखी और श्रेय से खुश होते हैं, यह रवैया सब कुछ उल्टा कर देता है और बड़ी समस्याएं पैदा कर सकता है। दोषारोपण और श्रेय या सकारात्मक और नकारात्मक प्रतिक्रिया के बारे में चिंता करना सीखने के लिए आवश्यक पुनरावृत्ति प्रक्रिया में बाधा डालता है।

... 15) गलतियों को व्यक्तिगत न बनाएं। यह पहचानना कि गलती किसने की, सीखने के लिए आवश्यक है। यह इस बात की भी कसौटी है कि क्या कोई व्यक्ति अहंकार से ऊपर सुधार को प्राथमिकता देगा और क्या वह ब्रिजवाटर संस्कृति में फिट बैठेगा। एक आम गलती यह कहना है, "हमने इसे ठीक से नहीं संभाला" बजाय इसके कि "हैरी ने इसे ठीक से नहीं संभाला।" ऐसा तब होता है जब लोग अहंकार के

कारण विशिष्ट गलतियों को विशिष्ट व्यक्तियों से जोड़ने में असहज महसूस करते हैं। इससे अकार्यक्षम और बेईमान संगठन बनते हैं। चूंकि व्यक्ति किसी भी संगठन की सबसे महत्वपूर्ण आधारशिला होते हैं और चूंकि व्यक्ति ही कार्यों के तरीके के लिए जिम्मेदार होते हैं, इसलिए निदान में गलती को नाम सहित विशिष्ट व्यक्ति से जोड़ना आवश्यक है। किसी ने वह प्रक्रिया बनाई होगी जो गलत हुई, या यह तय किया होगा कि हमें उस प्रक्रिया के अनुसार कार्य करना चाहिए, और इस तथ्य को अनदेखा करने से समस्या से सफलतापूर्वक निपटने की दिशा में हमारी प्रगति धीमी हो जाएगी।

... 16) अपनी और दूसरों की कमजोरियों को लिख लें ताकि उन्हें याद रखने और स्वीकार करने में मदद मिले। उन्हें छिपाना सेहत के लिए अच्छा नहीं है क्योंकि अगर आप उन्हें छिपाते हैं, तो उनसे सफलतापूर्वक निपटने की दिशा में आपकी प्रगति धीमी हो जाएगी। इसके विपरीत, अगर आप उन्हें नहीं चाहते और उन पर ध्यान देते हैं, तो आप निश्चित रूप से उनसे उबर जाएंगे।

... 17) जब आपको दर्द महसूस हो, तो चिंतन करना याद रखें। आप अपनी गलतियों और कमजोरियों को देखने के "दर्द" को आनंद में बदल सकते हैं। अगर मैं आपको केवल एक ही सलाह याद दिला सकता हूँ, तो वह यही है। खुद को शांत करें और सोचें कि आपके मानसिक दर्द का कारण क्या है। इसे समझने के लिए अन्य निष्पक्ष, विश्वसनीय लोगों से मदद लें। सच्चाई का पता लगाएं। अहंकार को अपने रास्ते में बाधा न बनने दें। याद रखें कि गलतियों और कमजोरियों को देखने से होने वाला दर्द "विकास का दर्द" है जिससे आप सीखते हैं।

[51] उनसे जल्दी से बाहर न
निकलें। उनमें बने रहें और उनका अन्वेषण करें क्योंकि यह सुधार की नींव बनाने में मदद करेगा। यह व्यापक रूप से माना जाता है कि 1) अपने गहरे बैठे, हानिकारक व्यवहार को बदलना बहुत मुश्किल है फिर भी सुधार के लिए आवश्यक है और 2) ऐसा करने के लिए आम तौर पर आपके हानिकारक व्यवहार और उससे होने वाले दर्द के बीच संबंध की गहरी समझ की आवश्यकता होती है। मनोवैज्ञानिक इसे "निचले स्तर तक पहुँचना" कहते हैं। अपनी असफलताओं को स्वीकार करना वास्तविक सुधार की दिशा में पहला कदम है; यही कारण है कि कई समाजों में क्षमा से पहले “स्वीकारोक्ति” को प्राथमिकता दी जाती है। यदि आप ऐसा करते रहेंगे तो आप सुधार करना सीखेंगे और इसके सुख का अनुभव करेंगे।

... 18) आत्म-चिंतनशील बनें और सुनिश्चित करें कि आपके लोग भी आत्मचिंतनशील हों। यही गुण उन लोगों को अलग करता है जो तेजी से विकास करते हैं और जो नहीं करते। जब पीड़ा होती है, तो स्वाभाविक प्रवृत्ति 'लड़ो या भागो' (अर्थात, या तो पलटवार करो या भाग जाओ) होती है - इसके बजाय चिंतन करें। जब आप स्वयं को शांत कर सकें, तो उस दुविधा के बारे में सोचना जो आपको पीड़ा दे रही है, आपको उच्च स्तर पर ले जाएगा और आपको ज्ञान प्रदान करेगा, जिससे प्रगति होगी। ऐसा इसलिए है क्योंकि आप जो पीड़ा महसूस कर रहे हैं वह किसी असंगतता के कारण है - शायद यह वास्तविकता का सामना करना है, जैसे किसी मित्र की मृत्यु, और उसे स्वीकार न कर पाना। यदि आप शांत अवस्था में, उन चीजों के बारे में स्पष्ट रूप से सोच सकते हैं जो असंगत हैं, तो आप वास्तविकता के बारे में और अधिक जानेंगे और उससे बेहतर तरीके से कैसे निपटना है। इससे वास्तव में प्रगति होगी। दूसरी ओर, यदि पीड़ा आपको तनावग्रस्त कर देती है, सोचने से रोकती है, खुद पर दया करने पर मजबूर करती है और दूसरों को दोष देने पर मजबूर करती है, तो यह एक बहुत बुरा अनुभव होगा। इसलिए, जब आप पीड़ा में हों, तो याद रखने की कोशिश करें: पीड़ा + चिंतन = प्रगति। यह निर्धारित करना काफी आसान है कि कोई व्यक्ति आत्मचिंतनशील है या आत्म-विश्लेषी: आत्मचिंतनशील लोग खुले तौर पर और वस्तुनिष्ठ रूप से खुद का मूल्यांकन करते हैं जबकि आत्म-विश्लेषी लोग ऐसा नहीं करते हैं।

... 19) गलतियों से सीखने के फायदों को सिखाएं और उन्हें सुदृढ़ करें। हमें गलतियों को खुलकर सामने लाना चाहिए और उनका निष्पक्ष विश्लेषण करना चाहिए, इसलिए प्रबंधकों को ऐसी संस्कृति विकसित करनी चाहिए जो इसे सामान्य बनाए और गलतियों को दबाने या छुपाने पर दंड का प्रावधान करे। ब्रिजवाटर में शायद सबसे बड़ी गलती गलतियों का सामना न करना है - यानी उन्हें उजागर करने के बजाय छुपाना। गलतियों को उजागर करना, उनका निदान करना, भविष्य में क्या अलग तरीके से किया जाना चाहिए इस पर विचार करना और फिर उस नए ज्ञान को प्रक्रिया नियमावली में जोड़ना, ये सभी हमारे सुधार के लिए आवश्यक हैं।

19a) इसके लिए हमारे पास सबसे उपयोगी उपकरण है इश्यू लॉग (जिसकी विस्तृत व्याख्या आगे की जाएगी), जिसका उद्देश्य गलतियों की पहचान करना और उनसे

सीखना है। इस उपकरण का उपयोग करना अनिवार्य है क्योंकि हमारा मानना है कि इसे वैकल्पिक छोड़ने की तुलना में इसे अनिवार्य रूप से लागू करना कहीं बेहतर है।

20) लगातार तालमेल बनाए रखें तो…

... 21) सत्य और उसके समाधान के बारे में निरंतर समन्वय स्थापित करें। समन्वय स्थापित करने से वैकल्पिक दृष्टिकोणों पर विचार करके बेहतर उत्तर प्राप्त करने में सहायता मिलती है। इसमें प्रश्न पूछना, बहस करना, चर्चा करना और यह सिखाना शामिल हो सकता है कि कार्य कैसे किया जाना चाहिए। कभी- कभी यह हमारी शक्तियों, कमजोरियों और मूल्यों के बारे में हमारे विचारों को स्पष्ट करने के लिए होता है ताकि उस समझ तक पहुंचा जा सके जो हमें आगे बढ़ने में मदद करती है। कभी-कभी यह स्पष्ट करने के लिए होता है कि कौन क्या करेगा और जिम्मेदारियों को संभालने की कार्ययोजना क्या होगी। इसलिए यह प्रक्रिया सर्वोत्तम उत्तर खोजने और उन्हें आगे बढ़ाने का एक साधन हो सकती है। सत्य और उचित कार्य के बारे में गुणवत्तापूर्ण बातचीत से भविष्य में बेहतर परिणाम प्राप्त होंगे और गलतफहमियां काफी कम होंगी।

... 22) “क्या यह सच है?” और “क्या यह तर्कसंगत है?” जैसे सवालों पर चर्चा करें। एक ऐसी संस्कृति में जो स्वतंत्र सोच और नवाचार दोनों को महत्व देती है, प्रत्येक व्यक्ति का यह अधिकार और दायित्व है कि वह यह सुनिश्चित करे कि उत्कृष्टता की खोज में वह जो कुछ भी करता है और हम सब मिलकर जो कुछ भी करते हैं, वह उसके लिए तर्कसंगत हो। इसलिए, इन बातों पर एकमत हों।

... 23) सही के लिए संघर्ष करें। महत्वपूर्ण मुद्दों पर संबंधित पक्षों के साथ खुले मन से चर्चा या बहस करें जब तक कि सर्वोत्तम समाधान न मिल जाए। यह प्रक्रिया सीखने और आपसी समझ को अधिकतम करेगी। सर्वोत्तम समाधान तक पहुँचने के लिए खुलकर विचार-विमर्श करें।

... 24) दृढ़ निश्चयी और खुले विचारों वाले बनें। बस यह जानने की कोशिश करें कि सच क्या है। बहस जीतने की कोशिश न करें। अपनी गलती का पता लगाना सही होने से भी ज्यादा मूल्यवान है, क्योंकि इससे आप सीखते हैं।

24 क) अपने आप से पूछें कि क्या आपको राय रखने का अधिकार है। राय बनाना आसान है, इसलिए बुरी राय भी खूब बनती हैं। यह जानना कि आप किसी बात को नहीं जानते, लगभग उतना ही महत्वपूर्ण है जितना कि उसे जानना। सबसे बुरी स्थिति यह है कि आप यह सोचें कि आप किसी बात को जानते हैं जबकि आप वास्तव में नहीं जानते।

24 ख) यह पहचानें कि आपको हमेशा प्रश्न पूछने और करने का अधिकार है।

24c) खुले विचारों वाले और संकीर्ण विचारों वाले लोगों में अंतर स्पष्ट कीजिए। खुले विचारों वाले लोग प्रश्न पूछकर सीखने का प्रयास करते हैं; वे समझते हैं कि ज्ञान की विशालता के मुकाबले उनका ज्ञान बहुत कम है और वे यह भी स्वीकार करते हैं कि वे गलत हो सकते हैं। संकीर्ण विचारों वाले लोग हमेशा वही बताते हैं जो वे जानते हैं, भले ही उन्हें चर्चा किए जा रहे विषय के बारे में बहुत कम जानकारी हो। वे आमतौर पर उन लोगों के आसपास असहज महसूस करते हैं जो किसी विषय के बारे में उनसे कहीं अधिक जानते हैं, जबकि खुले विचारों वाले लोग ऐसे लोगों की संगति में आनंदित होते हैं।

24d) संकीर्ण सोच वाले, अनुभवहीन लोगों से कोई वास्ता न रखें। उनसे आपको कोई लाभ नहीं होगा और जब तक वे अपनी सोच नहीं बदलते, तब तक उनकी मदद करना व्यर्थ है, वे आपका समय बर्बाद करेंगे। यदि आपको उनसे निपटना ही पड़े, तो सबसे पहले आपको उनकी सोच बदलनी होगी। बुद्धिमान या समझदार होने से कहीं अधिक महत्वपूर्ण है खुली सोच रखना।

24 ई) उस अहंकारी बुद्धिजीवी से सावधान रहें जो मैदान पर खेले बिना ही दर्शक बनकर टिप्पणी करता है। और स्वयं भी उस जाल से बचें।

24f) उन लोगों से सावधान रहें जो न जानने को शर्मनाक समझते हैं। वे खतरनाक हैं।

... 25) यह सुनिश्चित करें कि जिम्मेदार पक्ष दूसरों के प्रश्नों और टिप्पणियों के प्रति खुले विचारों वाले हों। उनसे अपेक्षा की जाती है कि वे किसी निर्णय के पीछे की सोच को स्पष्ट और पारदर्शी तरीके से समझाएं ताकि सभी उसे समझ सकें और उसका मूल्यांकन कर सकें। इसके अलावा, असहमति की स्थिति में, प्रबंधक के बॉस या किसी सहमत, जानकार समूह से अपील की जानी

चाहिए, जिसमें आम तौर पर निर्णय लेने वाले व्यक्ति से अधिक विश्वसनीय और वरिष्ठ लोग शामिल हों। विवाद का समाधान करने वाले व्यक्ति को निष्पक्ष और वस्तुनिष्ठ तरीके से ऐसा करना चाहिए; अन्यथा हमारी प्रणाली विचारों की योग्यता प्रणाली को बनाए रखने में विफल हो जाएगी।

... 26) यह समझें कि संघर्ष अच्छे रिश्तों के लिए आवश्यक हैं क्योंकि इन्हीं के माध्यम से लोग यह निर्धारित करते हैं कि उनके सिद्धांत एक समान हैं या नहीं और अपने मतभेदों को सुलझाते हैं। मेरा मानना है कि सभी रिश्तों में, जिनमें सबसे अनमोल रिश्ते भी शामिल हैं, 1) प्रत्येक व्यक्ति के अपने सिद्धांत और मूल्य होते हैं जो रिश्ते की सफलता के लिए एक समान होने चाहिए और 2) लेन-देन होना चाहिए। मेरा मानना है कि सिद्धांतों और आपसी विचार-विमर्श के आधार पर लोगों के बीच हमेशा किसी न किसी प्रकार की बातचीत या बहस होती रहती है। उस "बातचीत" के माध्यम से आप एक-दूसरे के बारे में जो सीखते हैं, वह या तो आपको करीब लाता है या आपको अलग कर देता है। यदि आपके सिद्धांत एक समान हैं और आप लेन-देन की प्रक्रिया के माध्यम से अपने मतभेदों को सुलझा सकते हैं, तो आप एक-दूसरे के करीब आएंगे। यदि नहीं, तो आप दूर हो जाएंगे। इस तरह की खुली चर्चा के माध्यम से, विशेष रूप से विवादास्पद मुद्दों पर, लोग यह सुनिश्चित कर सकते हैं कि कोई गलतफहमी न हो। यदि मतभेदों पर यह खुली चर्चा निरंतर आधार पर नहीं होती है, तो दृष्टिकोणों में अंतर तब तक बढ़ता रहेगा जब तक कि अंततः एक बड़ा टकराव न हो जाए। विडंबना यह है कि जो लोग टकराव के डर से छोटी-मोटी कहा-सुनी को दबा देते हैं, वे अक्सर बाद में बड़े झगड़ों में उलझ जाते हैं, जिससे अलगाव भी हो सकता है, क्योंकि वे छोटी-मोटी समस्याओं को बढ़ने देते हैं। वहीं दूसरी ओर, जो लोग छोटी-मोटी कहा-सुनी को सुलझाने के लिए उसका डटकर सामना करते हैं, उनके रिश्ते लंबे समय तक टिकते हैं। इसीलिए मेरा मानना है कि लोगों को खुलकर अपने मन की बात कहनी चाहिए।

26a) ब्रिजवाटर में अन्य अधिकांश कंपनियों की तुलना में अधिक खुले विचारों वाले मतभेद देखने को मिलते हैं। ये मतभेद हमें सीखने के लिए प्रेरित करते हैं और हमें अपना सर्वश्रेष्ठ प्रदर्शन करने में मदद करते हैं। कभी-कभी मतभेद होने पर लोग नाराज़ हो जाते हैं। लेकिन आपको उन्हें याद दिलाना चाहिए कि अधिकांश अन्य कंपनियों का प्रबंधन मतभेद का स्वागत

नहीं करता और न ही खुली बहस को प्रोत्साहित करता है। परिणामस्वरूप, वहां ये दोनों ही कम देखने को मिलते हैं। इसलिए नाराज़ होने के बजाय, उन्हें इस बात का स्वागत करना चाहिए कि यहां मतभेद और खुली बहस को प्रोत्साहित किया जाता है।

26 ख) असहमति में अपार अपार संभावनाएं छिपी हैं, विशेषकर यदि असहमति दो या दो से अधिक विचारशील व्यक्तियों के बीच हो - फिर भी अधिकांश लोग या तो इससे बचते हैं या इसे एक निष्फल बहस बना देते हैं। यह दुखद है।

... 27) यह जानें कि बहस करना कब बंद करना है और इस बात पर सहमति बनानी है कि क्या किया जाना चाहिए। मैंने ऐसे लोगों को देखा है जो मुख्य मुद्दों पर सहमत होते हुए भी घंटों तक छोटी-छोटी बातों पर बहस करते रहते हैं।

छोटी चीजों को पूरी तरह से सही करने से ज्यादा महत्वपूर्ण है बड़ी चीजों को अच्छे से करना। महत्वपूर्ण समझौतों को अंतिम रूप देने के लिए आवश्यक समय को बर्बाद करके छोटी-मोटी समस्याओं में उलझने से बचें।

27 क) हालाँकि, जब लोग किसी विषय पर बहस करने के महत्व पर असहमत हों, तो उस पर बहस होनी चाहिए। अन्यथा कार्य करने से अनिवार्य रूप से किसी को (आमतौर पर बॉस को) एक तरह से वीटो का अधिकार मिल जाएगा।

27 ख) यह समझें कि "किसी काम को करने के कई अच्छे तरीके होते हैं।" जिम्मेदार पक्षों द्वारा अपने काम को करने के तरीके का आपका आकलन इस आधार पर नहीं होना चाहिए कि वे इसे आपके तरीके से कर रहे हैं या नहीं, बल्कि इस आधार पर होना चाहिए कि वे इसे अच्छे तरीके से कर रहे हैं या नहीं।

27c) असहमति का सकारात्मक प्रभाव तभी हो सकता है जब किसी व्यक्ति के निर्णय या निर्णय लेने वाले का मूल्यांकन करने वाले लोग उस मुद्दे को व्यापक संदर्भ में देखें। उदाहरण के लिए, यदि चुनौती दिए जा रहे जिम्मेदार व्यक्ति का कोई दृष्टिकोण है, और असहमति का विषय कोई छोटा सा विवरण है, तो उस निर्णय का मूल्यांकन व्यापक दृष्टिकोण के संदर्भ में करें। किसी के निर्णय को चुनौती देने से होने वाली चर्चा से लोगों को उसके पीछे के सभी पहलुओं को समझने में मदद मिलेगी।

27d) 1) निरर्थक शिकायतों और 2) सुधार लाने के उद्देश्य से की गई शिकायतों के बीच अंतर स्पष्ट कीजिए।

... 28) यह समझना महत्वपूर्ण है कि खुली बहस का उद्देश्य जनमत संग्रह द्वारा शासन स्थापित करना नहीं है। इसका उद्देश्य निर्णय लेने वाले को बेहतर समाधान की उम्मीद में वैकल्पिक दृष्टिकोण प्रदान करना है। इसका उपयोग दूसरों के विचारों और क्षमताओं की समझ बढ़ाने और समय के साथ यह आकलन करने के लिए भी किया जा सकता है कि किसी को कोई जिम्मेदारी सौंपी जानी चाहिए या नहीं। इसका अर्थ यह नहीं है कि ऐसी कोई व्यवस्था नहीं हो सकती जिसमें कोई समूह किसी व्यक्ति की निगरानी करे। लेकिन यह संगठनात्मक संरचना में ही निर्धारित और अंतर्निहित होता है, जिसमें निगरानी के लिए जिम्मेदार व्यक्तियों का चयन उनके ज्ञान और विवेक के आधार पर किया जाता है।

... 29) मूल्यांकन करें कि क्या कोई मुद्दा वाद-विवाद, चर्चा या शिक्षण की मांग करता है। वाद-विवाद, चर्चा और शिक्षण, तीनों ही सामंजस्य स्थापित करने के तरीके हैं, लेकिन ये अलग-अलग तरह से काम करते हैं और आपके द्वारा चुना गया दृष्टिकोण आपके लक्ष्य और इसमें शामिल लोगों की सापेक्षिक विश्वसनीयता को प्रतिबिंबित करना चाहिए। वाद-विवाद आम तौर पर लगभग समान स्तर के लोगों के बीच होता है; चर्चा विभिन्न स्तरों की समझ रखने वाले लोगों के बीच खुले दिमाग से की गई खोज है; और शिक्षण विभिन्न स्तरों की समझ रखने वाले लोगों के बीच होता है।

29 क) भ्रम से बचने के लिए, स्पष्ट करें कि आप किस प्रकार की बातचीत (बहस, चर्चा या शिक्षण) कर रहे हैं और यह पहचानें कि इसका उद्देश्य अंततः सत्य तक पहुंचना है, न कि किसी को सही या गलत साबित करना।

29 ख) सर्वोत्तम उत्तर प्राप्त करने के उद्देश्य से किए गए संचार में सबसे प्रासंगिक व्यक्तियों को शामिल किया जाना चाहिए। हर किसी को बेतरतीब ढंग से एक-दूसरे से पूछताछ नहीं करनी चाहिए, क्योंकि यह समय की व्यर्थ बर्बादी है। लोगों को अपनी विश्वसनीयता और समझ के स्तर पर विचार करके यह आकलन करना चाहिए कि पूछताछ करना उचित है या नहीं। एक मार्गदर्शक के रूप में, सबसे प्रासंगिक व्यक्ति आपके प्रबंधक, अधीनस्थ कर्मचारी और/या स्वीकृत

विशेषज्ञ हैं। वे चर्चाधीन मुद्दों से सबसे अधिक प्रभावित और सबसे अधिक जानकार होते हैं, इसलिए उनके साथ तालमेल बिठाना सबसे महत्वपूर्ण है। यदि आप तालमेल नहीं बिठा पाते हैं, तो आपको असहमति को आगे बढ़ाना चाहिए।

29c) शिक्षा देने या एकजुटता बढ़ाने के उद्देश्य से किए गए संचार में उन लोगों की तुलना में अधिक व्यापक समूह को शामिल किया जाना चाहिए, जिनकी आवश्यकता केवल सर्वोत्तम उत्तर प्राप्त करने के उद्देश्य से किए जाने पर नहीं होती। कम अनुभवी और कम विश्वसनीय लोग भी इसमें शामिल होंगे। किसी मुद्दे पर निर्णय लेने के लिए वे आवश्यक नहीं हो सकते हैं, लेकिन यदि आप उनसे सहमत नहीं हैं, तो समझ की यह कमी मनोबल और संगठन की कार्यकुशलता को कमज़ोर कर सकती है। ऐसे मामलों में जहां आपके पास ऐसे लोग हैं जो न केवल अविश्वसनीय हैं बल्कि अत्यधिक राय रखने वाले भी हैं (सबसे खराब संयोजन), यदि आप उनसे सहमत नहीं होते हैं तो आप उनकी अनभिज्ञ राय को दबा देंगे। इसके विपरीत, यदि आप चुनौती स्वीकार करने के लिए तैयार हैं, और अन्य लोग भी ऐसा ही व्यवहार करते हैं, तो आप यह मांग कर सकते हैं कि सभी महत्वपूर्ण संचार खुले तौर पर किया जाए।

कल्पना कीजिए कि हममें से कुछ लोग टाइगर वुड्स से गोल्फ़ खेलना सीख रहे हैं, और वह और एक नया गोल्फर क्लब को स्विंग करने के तरीके पर बहस कर रहे हैं। क्या उनके अलग-अलग रिकॉर्ड और अनुभव को नज़रअंदाज़ करना हमारी प्रगति के लिए मददगार होगा या नुकसानदायक? बेशक, उनके दृष्टिकोण को एक समान मानना नुकसानदायक और सरासर बेवकूफी होगी, क्योंकि उनकी बातों पर विश्वास करने का स्तर अलग-अलग है। बेहतर यही होगा कि टाइगर वुड्स की बात को ध्यान से सुना जाए, न कि किसी नासमझ की बहस से। हालांकि मैं इस बात से सहमत हूं, लेकिन सबसे अच्छा यही होगा कि टाइगर वुड्स पहले निर्देश दें और फिर सवालों के जवाब दें। हालांकि, चूंकि मैं इस बात पर दृढ़ विश्वास रखता हूं कि किसी सिद्धांत को बिना सोचे-समझे स्वीकार करने के बजाय उसे समझना ज़्यादा ज़रूरी है, इसलिए मुझे लगता है कि नए गोल्फर को टाइगर वुड्स की बातों को सिर्फ इसलिए सही नहीं मान लेना चाहिए क्योंकि उन्होंने कई टूर्नामेंट जीते हैं और उन्हें गोल्फ़ खेलने का सालों का अनुभव है। दूसरे शब्दों में, मेरा मानना है कि नए गोल्फर को टाइगर से तब तक सवाल करते रहना चाहिए जब तक उसे पूरा यकीन न हो जाए कि उसे सच्चाई मिल गई है। साथ ही, मुझे

यह भी लगता है कि नए गोल्फर के लिए यह सोचना बहुत मूर्खतापूर्ण और घमंडी होगा कि वह शायद सही है और चैंपियन गोल्फर गलत है। इसलिए उसे अति आत्मविश्वास के बजाय इस दृष्टिकोण से सवाल पूछने चाहिए। अगर समूह के सभी लोग नए गोल्फर और टाइगर वुड्स की बातों को समान महत्व दें तो समूह के सीखने पर इसका बहुत बुरा असर पड़ेगा। ब्रिजवाटर में सच्चाई जानने के बारे में भी मेरी यही राय है। खुले विचारों वाला होना और सवाल पूछना अच्छी बात है, लेकिन महान रिकॉर्ड और अनुभव वाले लोगों के विचारों को बिना रिकॉर्ड और अनुभव वाले लोगों के विचारों के बराबर मानना मूर्खता है।

29d) अपने संचार को सशक्त बनाएं। खुला संचार अत्यंत महत्वपूर्ण है, लेकिन चुनौती यह पता लगाने में है कि इसे समय-कुशल तरीके से कैसे किया जाए। FAQ बोर्ड पर पोस्ट किए गए खुले ईमेल जैसी तकनीकों का उपयोग करना सहायक होता है। यदि रिपोर्टिंग अनुपात संगठनात्मक डिजाइन के सिद्धांतों में वर्णित अनुसार व्यवस्थित हैं, तो इसके लिए पर्याप्त समय होना चाहिए। रिपोर्टिंग पदानुक्रम में जितना ऊपर जाते हैं, चुनौतियां उतनी ही बढ़ जाती हैं क्योंकि आपके कार्यों से प्रभावित होने वाले और राय और/या प्रश्न रखने वाले लोगों की संख्या दो रिपोर्टिंग स्तरों से नीचे की तुलना में कहीं अधिक हो जाती है। ऐसे मामलों में, आपको और भी अधिक सशक्त बनाने और प्राथमिकता देने की आवश्यकता होगी (उदाहरण के लिए, कुछ प्रश्नों के उत्तर आपके लिए काम करने वाले किसी सक्षम व्यक्ति से प्राप्त करना, लोगों से अपने प्रश्नों को तात्कालिकता या महत्व के आधार पर प्राथमिकता देने के लिए कहना आदि)।

... 30) सभी विचारों को समान रूप से महत्वपूर्ण न समझें। लगभग हर किसी की अपनी राय होती है, लेकिन कई राय बेकार या हानिकारक होती हैं। बिना अनुभव वाले लोगों के विचार, सफल अनुभव वाले लोगों के विचारों के बराबर नहीं होते। सभी लोगों को समान समझना सत्य की ओर ले जाने की बजाय उससे दूर ले जाने की अधिक संभावना रखता है। सफलता का कोई रिकॉर्ड न होने के बावजूद, यदि लोग किसी काम को करने के सही तरीके को लेकर आश्वस्त हैं, तो वे या तो भोले हैं या अहंकारी। दोनों ही मामलों में, वे अपने और दूसरों के लिए संभावित रूप से खतरनाक हैं। हालांकि, सभी विचारों पर खुले मन से विचार किया जाना चाहिए, भले ही उन्हें अनुभव और अनुभव के उचित संदर्भ में रखा जाए। अंततः,

परिणाम ही सब कुछ साबित करता है: क्या आप अपनी जिम्मेदारियों को बखूबी निभा सकते हैं? सामान्य नियम के अनुसार, यदि आप निभा सकते हैं, तो आप इसे करने के तरीके पर अपनी राय रख सकते हैं - यदि आप नहीं निभा सकते, तो आप नहीं निभा सकते।

30 क) योग्यता का पदानुक्रम न केवल विचारों की योग्यता-आधारित व्यवस्था के अनुरूप है, बल्कि इसके लिए आवश्यक भी है। इससे न केवल बेहतर निर्णय लेने की क्षमता बढ़ती है, बल्कि समय प्रबंधन में भी सुधार होता है। यह संभव नहीं है कि हर कोई हर समय हर बात पर बहस करे और फिर भी प्रभावी ढंग से काम पूरा कर ले।

... 31) अपनी और दूसरों की "विश्वसनीयता" पर विचार करें। विश्वसनीयता से मेरा तात्पर्य किसी व्यक्ति के दृष्टिकोण के सही होने की संभावना से है। यद्यपि हम इसे सटीक रूप से कभी नहीं जान सकते, फिर भी हम किसी व्यक्ति के तर्क की गुणवत्ता और उसके पूर्व रिकॉर्ड के आधार पर इसका अनुमान लगा सकते हैं। बेशक, अलग-अलग लोगों की अपनी और दूसरों की विश्वसनीयता के बारे में अलग-अलग राय होगी, जो कि ठीक है। बस यह समझें कि यह एक ऐसी वास्तविकता है जो कई मायनों में प्रासंगिक है। पूछें, "मुझे आप पर विश्वास क्यों करना चाहिए?" और "मुझे खुद पर विश्वास क्यों करना चाहिए?"

31 क) अपने आप से पूछें कि क्या आपको राय रखने का अधिकार है। सामान्य नियम के अनुसार, यदि आपके पास सिद्ध कार्य अनुभव है, तो आप इसे करने के तरीके पर अपनी राय दे सकते हैं - यदि नहीं, तो आप नहीं दे सकते, हालांकि आप सिद्धांत और प्रश्न उठा सकते हैं।

31 ख) वे लोग जिन्होंने बार-बार और सफलतापूर्वक संबंधित कार्य को पूरा किया हो और पूछताछ किए जाने पर बेहतरीन स्पष्टीकरण दे सकें, सबसे अधिक विश्वसनीय होते हैं। इन दोनों गुणों में से एक गुण रखने वाले लोग कुछ हद तक विश्वसनीय होते हैं; और दोनों में से कोई भी गुण न रखने वाले लोग सबसे कम विश्वसनीय होते हैं।

साथ ही, लोगों के विचारों का मूल्यांकन हमेशा उनकी योग्यता के आधार पर किया जाना चाहिए ताकि उन्हें हमेशा खुले दिमाग से सोचने के लिए

प्रोत्साहित किया जा सके। मैंने देखा है कि अनुभवहीन लोगों के भी बेहतरीन विचार हो सकते हैं, कभी-कभी अनुभवी लोगों से कहीं बेहतर, हालांकि अक्सर वे उनसे कहीं खराब होते हैं। इसलिए हमें अच्छे और बुरे दोनों पहलुओं को समझना चाहिए और लोगों को अपना रिकॉर्ड और अपनी विश्वसनीयता का स्तर खुद बनाने देना चाहिए। ब्रिजवाटर की व्यापक खुलेपन की नीति के कारण, आप समझ सकते हैं कि हम इसका मूल्यांकन कैसे करते हैं।

कोई नया व्यक्ति जिसे ज्यादा जानकारी नहीं है, जिसकी बात पर भरोसा कम है, या जो अपने विचारों को लेकर आश्वस्त नहीं है, उसे सवाल पूछने चाहिए। वहीं दूसरी ओर, अनुभवी और सफल व्यक्ति, जो अपने विचारों को लेकर पूरी तरह आश्वस्त है, उसे निडर होकर अपनी बात रखनी चाहिए। हर किसी को अपने विचारों पर अपने विश्वास को खुलकर व्यक्त करना चाहिए। सुझाव को सुझाव ही कहना चाहिए; और अपने दृढ़ विश्वास को उसी रूप में प्रस्तुत करना चाहिए। अपने विचारों को लेकर अज्ञानता दिखाने की गलती न करें।

31c) यदि कोई आपसे कोई प्रश्न पूछता है, तो पहले सोचें कि क्या आप प्रश्न का उत्तर देने के लिए जिम्मेदार पक्ष/सही व्यक्ति हैं।

... 32) तालमेल बिठाने के लिए आप जो समय और ऊर्जा लगाते हैं, उस पर दिल खोलकर खर्च करें, क्योंकि यह सबसे अच्छा निवेश है जो आप कर सकते हैं। समय की कमी के कारण आपको प्राथमिकता तय करनी ही पड़ेगी, लेकिन गुणवत्तापूर्ण संचार में कंजूसी करने की भारी कीमत से सावधान रहें।

... 33) यदि बैठक का संचालन आपको करना है, तो बातचीत को प्रबंधित करें। बैठकों के असफल होने के कई कारण होते हैं, लेकिन अक्सर यह विषय या चर्चा के स्तर (जैसे, सिद्धांत/मशीन स्तर, विचाराधीन मामला स्तर, या विशिष्ट तथ्य स्तर) के बारे में स्पष्टता की कमी के कारण होता है। बैठकों को अच्छी तरह से प्रबंधित करने के लिए:

33 क) यह स्पष्ट करें कि बैठक किसके उद्देश्य से आयोजित की जा रही है और बैठक का संचालन कौन कर रहा है। प्रत्येक बैठक किसी न किसी के लक्ष्यों को पूरा करने के उद्देश्य से होती है; वह व्यक्ति बैठक का उत्तरदायी होता है और वही तय करता है कि वह बैठक से क्या हासिल करना चाहता है और कैसे। स्पष्ट

उत्तरदायी व्यक्ति के बिना बैठकें दिशाहीन और निष्फल होने का उच्च जोखिम रखती हैं।

33b) उद्देश्यों और प्राथमिकताओं को ध्यान में रखते हुए, यह स्पष्ट करें कि आप किस प्रकार का संचार करने जा रहे हैं। उदाहरण के लिए, यदि बैठक का उद्देश्य अलग-अलग राय रखने वाले लोगों को अपने मतभेदों को दूर करने और सच्चाई और उसके समाधान के बारे में विचार-विमर्श करने के लिए एक साथ लाना है (अर्थात, खुले दिमाग से बहस करना), तो आप इसे उस स्थिति से अलग तरीके से संचालित करेंगे जब बैठक का उद्देश्य शिक्षा देना हो। मुद्दों पर बहस करने में समय लगता है। चर्चा में भाग लेने वाले लोगों की संख्या के आधार पर यह समय तेजी से बढ़ता है, इसलिए आपको आवश्यक निर्णय के लिए सही संख्या में सही लोगों का सावधानीपूर्वक चयन करना होगा। किसी भी चर्चा में, अपने उद्देश्यों को ध्यान में रखते हुए, केवल उन्हीं लोगों को शामिल करने का प्रयास करें जिन्हें आप सबसे अधिक महत्व देते हैं। लोगों का चयन करने का सबसे बुरा तरीका यह है कि उनके निष्कर्ष आपके निष्कर्षों से मेल खाते हैं या नहीं।

33c) मुखर और खुले विचारों वाला बनकर चर्चा का नेतृत्व करें। समूह में सोचना और अकेले सोचना दोनों ही खतरनाक हैं।

33d) बुद्धिमान, वैचारिक लोगों का एक छोटा समूह (3 से 5) खुले दिमाग से सही उत्तर खोजने का प्रयास करता है, जिससे आम तौर पर सर्वोत्तम उत्तर प्राप्त होता है। दूसरा सबसे अच्छा विकल्प है कि निर्णय लेने का काम एक बुद्धिमान, वैचारिक निर्णयकर्ता द्वारा किया जाए, लेकिन यह पहले वाले विकल्प से कहीं अधिक खराब है। निर्णय लेने का सबसे बुरा तरीका है बिना किसी बुद्धिमान, वैचारिक नेता के बड़े समूहों द्वारा निर्णय लेना। लगभग हर कोई खुद को बुद्धिमान और वैचारिक समझता है, लेकिन किसी भी समूह में वास्तव में केवल कुछ ही लोग ऐसे होते हैं। यहां तक कि जब बड़ी संख्या में बुद्धिमान, वैचारिक नेता मौजूद हों, तब भी पांच से अधिक लोगों द्वारा निर्णय लेना बेहद अक्षम और कठिन होता है। यह स्थिति तब और भी गंभीर हो जाती है जब लोग सोचते हैं कि उन्हें सभी को संतुष्ट करना है।

33e) 1+1=3. दो व्यक्ति जो अच्छी तरह से सहयोग करते हैं, वे अकेले काम करने वाले दो व्यक्तियों की तुलना में लगभग तीन गुना अधिक प्रभावी होंगे क्योंकि वे एक-दूसरे की कमियों को देख सकते हैं, वे एक-दूसरे का लाभ उठा सकते हैं और वे एक-दूसरे को उच्च मानकों के लिए प्रेरित कर सकते हैं। समूह में लोगों को जोड़ने का यह सहजीवी संबंध एक निश्चित बिंदु तक क्रमिक लाभ (2+1=4.25) प्रदान करेगा, जिसके बाद कोई क्रमिक लाभ नहीं होगा और लोगों को जोड़ने से प्रभावशीलता में क्रमिक कमी आएगी। ऐसा इसलिए है क्योंकि 1) समूह के बड़े होने पर सीमांत लाभ कम हो जाते हैं—उदाहरण के लिए, दो या तीन लोग अधिकांश महत्वपूर्ण दृष्टिकोणों को कवर कर सकते हैं, इसलिए अधिक लोगों को जोड़ने से कोई खास लाभ नहीं होता है, और 2) बड़े समूह की बातचीत छोटे समूह की बातचीत की तुलना में कम कुशल होती है। बेशक, व्यवहार में सर्वोत्तम क्या है, यह 1) लोगों की गुणवत्ता और उनके द्वारा लाए गए दृष्टिकोणों की विविधता और 2) समूह का प्रबंधन कितना अच्छा है, इस पर निर्भर करता है। जैसा कि पहले उल्लेख किया गया है, प्रत्येक समूह में एक ऐसा व्यक्ति होना चाहिए जो बैठक से अधिकतम लाभ प्राप्त करने के लिए प्रवाह को प्रबंधित करने के लिए जिम्मेदार हो।

33f) बातचीत के विभिन्न स्तरों को स्पष्ट रूप से समझें। किसी मुद्दे या स्थिति पर विचार करते समय, चर्चा के दो स्तर होने चाहिए: पहला, विचाराधीन मामला और दूसरा, वे प्रासंगिक सिद्धांत जो यह तय करने में आपकी मदद करते हैं कि मशीन को कैसे काम करना चाहिए। चूंकि विचाराधीन मामला एक या अधिक प्रासंगिक सिद्धांतों का प्रकटीकरण है, इसलिए आपको इन स्तरों के बीच स्पष्ट रूप से तालमेल बिठाना होगा ताकि 1) मामले को अच्छी तरह से संभाला जा सके, 2) मशीन में सुधार किया जा सके ताकि भविष्य में इस तरह के मामलों को बेहतर ढंग से संभाला जा सके, और 3) अपने सिद्धांतों की प्रभावशीलता का परीक्षण किया जा सके।

33 ग्राम) विषय भटकने से सावधान रहें। विषय भटकना बिना किसी निष्कर्ष पर पहुंचे, एक विषय से दूसरे विषय पर भटकने की एक अनियमित और अस्पष्ट क्रिया है। सुझाव: व्हाइटबोर्ड पर बातचीत को ट्रैक करके विषय भटकने से बचें ताकि सभी को पता रहे कि आप कहाँ हैं।

33 वां) बातचीत में तर्क को बढ़ावा दें। असहमति होने पर लोगों की भावनाएं अक्सर भड़क उठती हैं, इसलिए अपनी बातचीत के तर्क पर ध्यान केंद्रित करने से संवाद सुगम होगा। यदि आप शांत और विश्लेषणात्मक होकर दूसरों के दृष्टिकोण को सुनते हैं, तो उनके लिए तार्किक आदान-प्रदान को रोकना अधिक कठिन होगा, बजाय इसके कि आप भावुक हो जाएं या उन्हें भावुक होने दें।

33i) शैली से ज़्यादा विषयवस्तु पर ध्यान दें। इसका मतलब यह नहीं है कि अलग-अलग लोगों और परिस्थितियों में कुछ शैलियाँ दूसरों की तुलना में ज़्यादा प्रभावी नहीं होतीं, लेकिन शैली या लहजे को अपने तालमेल में बाधा न बनने दें। मैं अक्सर लोगों को आलोचना के सार से ध्यान हटाने के लिए उसके प्रस्तुतीकरण की शिकायत करते देखता हूँ। अगर आपको लगता है कि किसी की शैली समस्या है, तो उसे एक अलग मुद्दे के रूप में लें जिस पर तालमेल बिठाया जा सके (शुरुआत में पूछें कि क्या यह सच है और क्या यह महत्वपूर्ण है)।

33j) बातचीत को पूरा करें। चर्चा का मुख्य उद्देश्य निष्कर्ष निकालना और एकमत होना है, जिससे निर्णय और/या कार्रवाई हो सके। बातचीत अक्सर निष्कर्ष तक नहीं पहुंच पाती। यह समय की बर्बादी है क्योंकि इससे कोई निष्कर्ष या उत्पादक कार्रवाई नहीं निकलती। विचारों के आदान-प्रदान के दौरान, विशेषकर असहमति होने पर, निष्कर्ष बताकर बातचीत समाप्त करना महत्वपूर्ण है। यदि सहमति हो, तो उसे स्पष्ट रूप से बताएं; यदि नहीं, तो भी स्पष्ट रूप से बताएं। जहां आगे की कार्रवाई तय हो चुकी हो, उन कार्यों को कार्यसूची में शामिल करें, उन्हें करने के लिए लोगों को नियुक्त करें और नियत तिथियां निर्धारित करें। अपने निष्कर्षों, कार्य सिद्धांतों और कार्यसूची को ऐसी जगहों पर लिखें जहां उनका उपयोग निरंतर प्रगति के आधार के रूप में किया जा सके।

33k) बैठकों में नोट्स रखने और यह सुनिश्चित करने के लिए किसी को नियुक्त करें कि कार्यवाही पूरी हो। सामान्य तौर पर, चर्चा के दौरान ध्यान भटकने से बचने के लिए, अनुवर्ती कार्रवाई और सौंपे गए कार्यों को प्राथमिकता के आधार पर बाद में किया जाना चाहिए।

33l) सामूहिक निर्णय लेने के दौरान व्यक्तिगत ज़िम्मेदारी खोने से सावधान रहें। अक्सर समूह व्यक्तिगत ज़िम्मेदारियाँ सौंपे बिना ही कोई निर्णय ले

लेते हैं, जिससे यह स्पष्ट नहीं हो पाता कि किसे क्या करना है। व्यक्तिगत ज़िम्मेदारियाँ स्पष्ट रूप से सौंपें।

... 34) सुनिश्चित करें कि लोग शिकायत करने, सलाह देने और बहस करने के अपने अधिकार को निर्णय लेने के अधिकार से भ्रमित न करें। चर्चा का अर्थ जनमत संग्रह द्वारा शासन करना नहीं है। यद्यपि हमारी संस्कृति अत्यधिक खुलेपन से चिह्नित है, कुछ लोग गलती से यह मान लेते हैं कि हमारे यहाँ सामूहिक निर्णय लेने की प्रक्रिया है जिसमें सभी विचारों को समान महत्व दिया जाता है और सर्वसम्मति से निर्णय लिए जाते हैं। चूंकि सभी विचार समान रूप से मूल्यवान नहीं होते, इसलिए मैं सर्वसम्मति से निर्णय लेने या जनमत संग्रह में विश्वास नहीं करता। हम न केवल खुली बहस के माध्यम से कार्य करते हैं, बल्कि विशिष्ट व्यक्तियों को स्पष्ट रूप से व्यक्तिगत उत्तरदायित्व सौंपकर भी कार्य करते हैं। यद्यपि ये दोनों मूल्य परस्पर विरोधी प्रतीत हो सकते हैं, ब्रिजवाटर में प्रभावी निर्णय लेने के लिए व्यक्तिगत उत्तरदायित्व और खुली बहस मिलकर काम करते हैं। यहाँ हर कोई हर किसी को रिपोर्ट नहीं करता। इसके बजाय, उत्तरदायित्व और अधिकार व्यक्तियों को उनकी क्षमता के आकलन के आधार पर सौंपे जाते हैं। मैं चाहता हूँ कि प्रत्येक कार्य के लिए सबसे सक्षम व्यक्ति नियुक्त हों। हम उन्हें उनके परिणामों के लिए उत्तरदायी ठहराते हैं, लेकिन हम उन्हें उन परिणामों को प्राप्त करने का अधिकार भी देते हैं। किसी जिम्मेदार व्यक्ति के लिए अपने द्वारा उचित समझे जाने वाले निर्णय को लागू करना पूरी तरह से ठीक है, भले ही अन्य जानकार लोग इससे असहमत हों, हालाँकि इस असहमति पर गंभीरता से विचार किया जाना चाहिए। हमारे पास एक स्पष्ट निर्णय लेने की पदानुक्रम प्रणाली है, और होनी भी चाहिए, जो आदर्श रूप से योग्यता पर आधारित हो।

... 35) यह समझें कि तालमेल बिठाना दोनों पक्षों की ज़िम्मेदारी है। किसी भी बातचीत में, संदेश भेजने और उसे ग्रहण करने की ज़िम्मेदारी होती है। गलतफहमियाँ होना स्वाभाविक है। अक्सर, संचार में कठिनाई लोगों के सोचने के अलग-अलग तरीकों के कारण होती है (जैसे, बौद्धिक रूप से सक्रिय व्यक्ति का बौद्धिक रूप से सक्रिय व्यक्ति से बात करना)। इसमें शामिल पक्षों को 1) यह समझना चाहिए कि वे जो संदेश भेज रहे हैं या ग्रहण कर रहे हैं, वह शायद उनका वास्तविक अर्थ न हो, 2) कई संभावनाओं पर विचार करना चाहिए, और 3) आपस

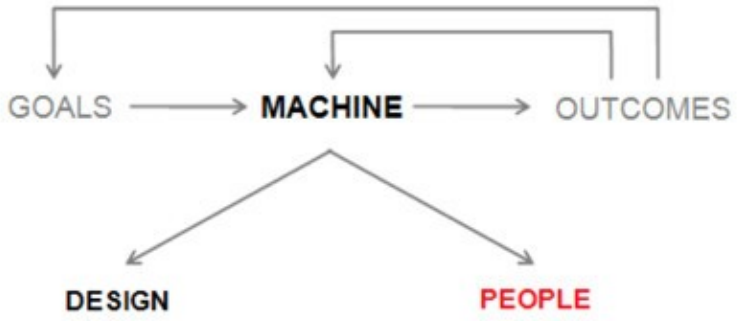
में बातचीत करनी चाहिए ताकि वे तालमेल बिठा सकें। लोग इसके विपरीत करते हैं - वे आत्मविश्वास से सोचते हैं कि उन्होंने अपना इरादा स्पष्ट रूप से बता दिया है, कई संभावनाओं पर विचार नहीं करते और फिर गलतफहमी के लिए दूसरे पक्ष को दोष देते हैं। संचार में आने वाली समस्याओं से सीख लें और उनमें सुधार लाएँ।

... 36) यदि आप एकमत नहीं हो पा रहे हैं तो मामले को आगे बढ़ाएं। यदि आप किसी दूसरे व्यक्ति के साथ अपने दृष्टिकोण को समझ या सुलझा नहीं पा रहे हैं, तो मार्गदर्शन के लिए किसी तीसरे पक्ष से परामर्श लें। यह व्यक्ति आपका प्रबंधक या कोई अन्य सहमत, विश्वसनीय व्यक्ति या समूह हो सकता है जो निष्पक्ष, न्यायसंगत और समझदारी से विवाद का समाधान कर सके। यह तंत्र हमारी संस्कृति का एक महत्वपूर्ण तत्व है और विचारों की योग्यता-आधारित प्रणाली को बनाए रखने के लिए आवश्यक है।

लोगों को सही ढंग से समझने के लिए...

37) यह समझें कि आपके द्वारा लिए गए सबसे महत्वपूर्ण निर्णय यह हैं कि आप किसे अपना जिम्मेदार पक्ष चुनते हैं।
इसलिए...

... 38) याद रखें कि लगभग हर अच्छी चीज़ एक बेहतरीन कार्य संस्कृति में काम करने वाले महान लोगों से ही आती है। लोगों का चयन, प्रशिक्षण, परीक्षण, मूल्यांकन और छँटाई कितनी महत्वपूर्ण है, इस पर मैं कितना भी ज़ोर दूं, कम है। यदि आप लक्ष्य और कार्य उन लोगों के हाथों में सौंपते हैं जो उन्हें अच्छी तरह से कर सकते हैं, और यदि आप यह स्पष्ट कर देते हैं कि वे लक्ष्यों को प्राप्त करने और कार्यों को पूरा करने के लिए व्यक्तिगत रूप से जिम्मेदार हैं, तो वे उत्कृष्ट परिणाम देंगे। यह खंड फीडबैक लूप प्रक्रिया के मानवीय पहलू के बारे में है, जिसका आरेख नीचे दिया गया है।



... 39) सबसे पहले, व्यक्ति को डिज़ाइन के अनुरूप ढालें। यह समझें कि किसी नौकरी के लिए कौन से गुण सबसे अधिक मायने रखते हैं, और फिर यह सुनिश्चित करें कि क्या किसी व्यक्ति में वे गुण हैं। इस मिलान प्रक्रिया में 1) नौकरी और उसे अच्छी तरह से करने के लिए आवश्यक गुणों की कल्पना करना और फिर
2) यह सुनिश्चित करना शामिल है कि क्या व्यक्ति में वे गुण हैं।

विश्वसनीय और जिम्मेदार लोगों की तलाश करें जो शानदार परिणाम देने में विश्वास रखते हों। याद रखें कि मूल्य सबसे महत्वपूर्ण हैं—उदाहरण के लिए, यदि "काम" का मतलब पैसा कमाना है, तो मैं नहीं चाहता कि लोग यहां "काम" करें। मैं ब्रिजवाटर में केवल ऐसे लोगों को चाहता हूं जो महान कार्य करने के एक महत्वपूर्ण, साझा मिशन में हमारे साथ जुड़ रहे हों।

39a) सबसे महत्वपूर्ण बात, ऐसे लोगों को खोजें जो आपके मूल्यों को साझा करते हों। ब्रिजवाटर में, वे प्रमुख मूल्य उत्कृष्टता की प्रबल इच्छा, हर कीमत पर सत्य, स्वामित्व की उच्च भावना और मजबूत चरित्र हैं (चरित्र से मेरा तात्पर्य अच्छे लेकिन कठिन काम करने की तत्परता से है)।

39 ख) ऐसे लोगों की तलाश करें जो स्वयं का निष्पक्ष मूल्यांकन करने को तैयार हों और चरित्रवान हों। ये जन्मजात प्रतिभाएँ नहीं हैं—ये ऐसे गुण हैं जिन्हें कोई भी हासिल कर सकता है। ये वे गुण भी हैं जिनका सबसे अधिक प्रभाव इस बात पर पड़ता है कि मैं किसी का सम्मान करता हूँ या नहीं। ये सफलता के लिए आवश्यक हैं।

39 सी) लक्ष्यों को प्राप्त करने की जिम्मेदारी किसी को सौंपने के लिए (कार्यों से अलग) वैचारिक सोच और सामान्य ज्ञान की आवश्यकता होती है।

... 40) यह समझें कि अनिवार्य रूप से जिम्मेदार व्यक्ति वही होता है जिसे किए गए कार्यों के परिणाम भुगतने पड़ते हैं। इसलिए, जिम्मेदार व्यक्ति को दूसरों को जिम्मेदारियां सौंपते समय समझदारी से चुनाव करना चाहिए और उन्हें उचित प्रोत्साहन देना और उनका उचित प्रबंधन करना चाहिए। इससे बचा नहीं जा सकता। उदाहरण के लिए, आप अपने स्वास्थ्य की देखभाल के लिए अनिवार्य रूप से जिम्मेदार व्यक्ति हैं क्योंकि इसके परिणाम आपको ही भुगतने पड़ते हैं। यदि आप बीमार हैं, तो आप इसके इलाज का निर्णय लेने की जिम्मेदारी किसी डॉक्टर को सौंप सकते हैं। हालांकि, सही डॉक्टर का चुनाव करना आपकी जिम्मेदारी है क्योंकि इस निर्णय के परिणाम आपको ही भुगतने होंगे। हालांकि, आपके द्वारा सौंपी गई जिम्मेदारियों को निभाना डॉक्टर की भी जिम्मेदारी है, फिर भी आपको यह सुनिश्चित करना होगा कि उसके प्रोत्साहन उसकी जिम्मेदारियों के अनुरूप हों और वह अपना काम ठीक से कर रहा हो। अनिवार्य रूप से जिम्मेदार व्यक्ति अपनी सभी जिम्मेदारियों को दूसरों को

सौंपकर अच्छे परिणाम की उम्मीद नहीं कर सकता, यहां तक कि उन मामलों में भी जिनमें उसे विशेषज्ञता प्राप्त नहीं है। इसलिए, सही ढंग से भर्ती और प्रबंधन करना अनिवार्य है।

... 41) कुल मिलाकर, समय के साथ आपको वही मिलेगा जिसके आप हकदार हैं। अंततः जो परिणाम मिलेंगे, वे इस बात को दर्शाएंगे कि आप और आपके लोग परिस्थितियों को कैसे संभालना सीखते हैं। इसलिए अपनी स्थिति पर नियंत्रण रखें और खुद को और दूसरों को बेहतरीन परिणाम देने के लिए जवाबदेह ठहराएं। जो लोग बेहतरीन परिणाम की कामना तो करते हैं, लेकिन उसे पाने के लिए आवश्यक प्रयास करने को तैयार नहीं होते, वे असफल हो जाते हैं।

... 42) सबसे महत्वपूर्ण जिम्मेदार पक्ष वे हैं जो लक्ष्यों, परिणामों और मशीनों के लिए सबसे अधिक जिम्मेदार होते हैं (वे पिरामिड में उच्च स्थान पर होते हैं)। मुझे ऐसा व्यक्ति चाहिए जो किसी क्षेत्र के लिए प्रभावी रूप से जिम्मेदार हो सके—अर्थात, जो लक्ष्य प्राप्त करने के लिए डिजाइन, भर्ती और छँटाई कर सके, और मैं उस क्षेत्र से संबंधित सभी चीजों के बारे में निश्चिंत हो सकता हूँ। इसलिए, वे सबसे महत्वपूर्ण व्यक्ति हैं जिन्हें चुनना और अच्छी तरह से प्रबंधित करना आवश्यक है।

... 43) लक्ष्यों और कार्यों के बीच अंतर समझने वाले लोगों को ही कार्य संचालन के लिए चुनें। अन्यथा आपको उनका काम स्वयं करना पड़ेगा। लक्ष्यों को देखने और उनका महत्व समझने की क्षमता काफी हद तक जन्मजात होती है, हालांकि अनुभव के साथ इसमें सुधार होता है। इसकी परीक्षा ली जा सकती है, हालांकि कोई भी परीक्षा पूर्णतः सिद्ध नहीं होती।

44) यह स्वीकार करें कि मनुष्य बहुत अलग-अलग प्रकार से निर्मित होते हैं। इसलिए...

... 45) उनके अत्यंत भिन्न मूल्यों, क्षमताओं और कौशलों के बारे में सोचें। मूल्य वे गहरे विश्वास होते हैं जो व्यवहार को प्रेरित करते हैं; लोग अपने मूल्यों के लिए संघर्ष करते हैं, और मूल्य ही दूसरों के साथ लोगों की अनुकूलता निर्धारित करते हैं। क्षमताएं सोचने और व्यवहार करने के तरीके हैं। कुछ लोग उत्कृष्ट शिक्षार्थी और तीव्र प्रक्रियाशील होते हैं; कुछ में सामान्य ज्ञान होता है; कुछ रचनात्मक, तार्किक या उत्कृष्ट संगठनात्मक क्षमता से सोचते हैं, आदि। कौशल सीखे हुए उपकरण हैं, जैसे कि विदेशी भाषा बोलना या कंप्यूटर कोड लिखना।

हालांकि मूल्यों और क्षमताओं में बहुत अधिक बदलाव होने की संभावना नहीं है, लेकिन अधिकांश कौशल सीमित समय में हासिल किए जा सकते हैं (उदाहरण के लिए, अधिकांश मास्टर डिग्री दो साल में प्राप्त की जा सकती हैं) और अक्सर उनका महत्व बदल जाता है (उदाहरण के लिए, आज की सबसे अच्छी प्रोग्रामिंग भाषा कुछ वर्षों में अप्रचलित हो सकती है)।

आपके लिए यह जानना महत्वपूर्ण है कि प्रत्येक भूमिका के लिए किन गुणों का संयोजन आवश्यक है और व्यापक रूप से, आप किन लोगों के साथ सफल संबंध बना सकते हैं। दीर्घकालिक संबंधों के लिए लोगों का चयन करते समय, मूल्य सबसे महत्वपूर्ण होते हैं, उसके बाद योग्यताएं आती हैं और कौशल सबसे कम महत्वपूर्ण होते हैं।

... 46) अपने लिए काम करने वाले प्रत्येक व्यक्ति को समझें ताकि आपको पता चले कि उनसे क्या अपेक्षा करनी है।

... 47) यह समझें कि आप जिस प्रकार के व्यक्ति हैं, वह उस नौकरी की आवश्यकताओं से मेल खाना चाहिए।

लोगों की सोचने की क्षमताएँ किस प्रकार भिन्न होती हैं?
ब्रिजवाटर को चलाने के अपने कई वर्षों के अनुभव में मैंने सीखा है कि लोगों की सोचने की क्षमताएँ भिन्न होती हैं और इन अंतरों को समझना

महत्वपूर्ण है ताकि लोगों को भूमिकाएँ सौंपते समय इन्हें उचित रूप से ध्यान में रखा जा सके। मैंने ऐसे विशेषज्ञों को खोजने का प्रयास किया है जो इन अंतरों को समझते हों ताकि वे मुझे इन्हें बेहतर ढंग से समझने और इनका परीक्षण करने में मदद कर सकें। मुझे साधारण लोगों के बीच कुछ वास्तव में दूरदर्शी लोग मिले हैं। मैंने यह भी पाया है कि लोग कैसे सोचते हैं और क्यों सोचते हैं, इस बारे में विभिन्न लोगों के विभिन्न प्रकार के सिद्धांत हैं, इसलिए बहुत कम को ही तथ्य माना जाना चाहिए। ऐसा लगता है कि "राजनीतिक शुद्धता" और जन्मजात क्षमताओं में अंतरों पर वस्तुनिष्ठ रूप से चर्चा करने की अनिच्छा ने इस महत्वपूर्ण विषय पर स्पष्ट और विचारशील शोध में बाधा उत्पन्न की है। अच्छे परामर्श और परीक्षणों की खोज चुनौतीपूर्ण रही है, लेकिन यह अमूल्य भी रही है। आगे जो लिखा है वह मेरे व्यक्तिगत अनुभवों पर आधारित सिद्धांतों और दूसरों से सीखी गई बहुमूल्य बातों का मिश्रण है। मैं जानता हूँ कि मैंने अभी लोगों के सोचने के तरीके, उनके अलग-अलग सोचने के कारणों और इन विभिन्न चिंतन क्षमताओं का परीक्षण करने के तरीकों के बारे में सीखने की शुरुआत ही की है, इसलिए मैं और अधिक सीखने की संभावनाओं को लेकर उत्साहित हूँ।

मुझे निम्नलिखित बातों पर विश्वास है, लेकिन मैं निश्चित नहीं हूँ:

• लोगों के सोचने के तरीकों में दो बड़े अंतर होते हैं, जो मस्तिष्क के दो बड़े हिस्सों में बंटे होने और अलग-अलग लोगों द्वारा उन पर अलग-अलग तरह से निर्भर रहने के कारण होते हैं।

[58] कैल्टेक के प्रोफेसर रोजर स्पैरी ने
इसकी व्याख्या की, जिन्हें इन दो प्रकार की सोच को मस्तिष्क के दोनों गोलार्धों पर अलग-अलग निर्भरता से जोड़ने के लिए चिकित्सा में नोबेल पुरस्कार मिला। इस खोज के परिणामस्वरूप, सोचने के इन दो तरीकों को "बाएं मस्तिष्क" और "दाएं मस्तिष्क" कहा जाता है। प्रोफेसर स्पैरी ने हमें यह समझने में मदद की कि:

o बायां गोलार्ध क्रमबद्ध रूप से तर्क करता है, विवरणों का विश्लेषण करता है और रेखीय विश्लेषण में निपुण होता है। बाएं मस्तिष्क वाले विचारक इन चीजों को बखूबी करते हैं। इन्हें रेखीय विचारक भी कहा जाता है। जब वे इस प्रकार की सोच में उत्कृष्ट होते हैं तो उन्हें "तेज" कहा जाता है।

दायाँ गोलार्ध समग्र रूप से तर्क करता है, विषयों को पहचानता है और समग्र तस्वीर को संश्लेषित करता है। दाएँ मस्तिष्क वाले विचारक इन कार्यों में निपुण होते हैं। इस प्रकार सोचने वाले लोगों को पार्श्व विचारक भी कहा जाता है। इस प्रकार की सोच में निपुण लोगों को "बुद्धिमान" कहा जाता है।

मुझे प्रोफेसर स्पैरी के बारे में पता चलने से बहुत पहले ही मैंने ये अंतर देखे थे। मुझे यकीन है कि आपने भी इन्हें देखा होगा।

- 5 से +5 के पैमाने पर – यानी बाएं दिमाग वाले से दाएं दिमाग वाले तक – आपको क्या लगता है कि आप कहां आते हैं?

आपको कितना भरोसा है कि आपका आत्म-मूल्यांकन सही है?

• कुछ लोग बारीकियों (पेड़ों) पर ध्यान देते हैं, और कुछ लोग व्यापक तस्वीर (जंगलों) पर। जो लोग "पेड़ों पर ध्यान देते हैं" वे उनके हिस्सों को सबसे स्पष्ट रूप से देखते हैं और व्यापक तस्वीर देखने के लिए उन्हें आपस में आसानी से नहीं जोड़ते—उदाहरण के लिए, वे अधिक शाब्दिक, सटीक चित्रों को पसंद कर सकते हैं। वे आम तौर पर तरक्की के लिए सक्रिय होते हैं। दूसरे लोग बिंदुओं को जोड़कर चित्र बनाते हैं। वास्तव में, वे आम तौर पर बिंदुओं को देखते भी नहीं हैं; वे केवल चित्र देखते हैं। वे आम तौर पर तरक्की के लिए सक्रिय होते हैं। आप लोगों के ध्यान केंद्रित करने के तरीके को देखकर पता लगा सकते हैं कि वे किस प्रकार के हैं। बारीकियों पर ध्यान देने वाले लोग व्यापक तस्वीर को नज़रअंदाज़ कर सकते हैं और उनके बीच के संबंधों को समझने के बजाय किसी एक हिस्से पर ध्यान केंद्रित करने की अधिक संभावना होती है। उदाहरण के लिए, बारीकियों पर ध्यान केंद्रित करने वाला व्यक्ति "उनके" के स्थान पर "वहाँ" जैसी शब्द त्रुटियों से भ्रमित हो सकता है, जबकि व्यापक तस्वीर पर ध्यान देने वाले लोग इस गलती पर ध्यान भी नहीं देंगे। इसी तरह, व्यापक दृष्टिकोण रखने वाले लोग अक्सर वाक्यों का अर्थ तब भी समझ जाते हैं जब मुख्य शब्द उलट दिए गए हों—उदाहरण के लिए, जब गलती से "ऊपर" की जगह "नीचे" का प्रयोग किया जाता है, तो वे समझ जाते हैं कि बोलने वाले का उस

संदर्भ में "ऊपर" कहने का इरादा नहीं हो सकता था। ऐसा इसलिए है क्योंकि उनका ध्यान पहले संदर्भ पर और फिर विवरण पर केंद्रित होता है। एक ही बैठक का वर्णन करते समय, ये दो अलग-अलग प्रकार के लोग अक्सर पूरी तरह से अलग-अलग बातों पर ध्यान केंद्रित करेंगे और अपनी व्याख्याओं पर असहमत होंगे। चर्चाओं में, वे एक-दूसरे को निराश कर सकते हैं और दूसरे की बात को नज़रअंदाज़ कर सकते हैं। इसी तरह, एक प्रकार के व्यक्ति द्वारा दूसरे प्रकार के व्यक्ति का साक्षात्कार आमतौर पर असंतोषजनक परिणाम देगा।

- 5 से +5 के पैमाने पर – "विस्तृत" से "व्यापक दृष्टिकोण" तक – आपको क्या लगता है कि आप कहाँ आते हैं?

आपको कितना भरोसा है कि आपका आत्म-मूल्यांकन सही है?

• कुछ लोग निर्णय लेते समय सिखाई गई बातों को याद रखने पर अधिक भरोसा करते हैं, जबकि अन्य लोग अपने स्वतंत्र तर्क पर अधिक भरोसा करते हैं। पहले समूह को हम स्मृति-आधारित शिक्षार्थी और दूसरे समूह को तर्क-आधारित विचारक कहेंगे। "सीखना" शब्द का प्रयोग करते समय मेरा तात्पर्य "सिखाए जाने के माध्यम से ज्ञान प्राप्त करना" है, और "सोचना" शब्द का प्रयोग करते समय मेरा अर्थ है "स्वयं से समझना"। स्मृति-आधारित शिक्षार्थी निर्णय लेने के लिए सिखाई गई बातों को याद रखते हैं। वे अपनी स्मृति का उपयोग करते हैं और उसमें संग्रहीत निर्देशों का पालन करते हैं। वे आमतौर पर त्रैमासिक रूप से सक्रिय होते हैं। तर्क-आधारित विचारक घटनाओं के पीछे के सिद्धांतों पर अधिक ध्यान देते हैं। वे आमतौर पर त्रैमासिक रूप से सक्रिय होते हैं। आप अंतर तब देख सकते हैं जब सीखी गई बातें (जैसे, CAPM) तार्किक बातों (जैसे, ऑल वेदर) से मेल नहीं खातीं। स्मृति-आधारित शिक्षार्थी आमतौर पर अपरंपरागत विचारों के प्रति अधिक संशयवादी होते हैं क्योंकि उनकी प्रक्रिया बताई गई बातों को आसानी से स्वीकार करने की होती है और वे स्वयं उनका मूल्यांकन करने में कम सक्षम होते हैं। जो लोग तर्क पर अधिक निर्भर रहते हैं, वे परंपराओं की परवाह नहीं करते और विचारों का मूल्यांकन उनकी खूबियों के आधार पर करते हैं। स्मृति-आधारित अधिगम पर निर्भर रहने वाले लोग भी तर्क पर निर्भर रहने वालों की तुलना में आम सहमति से अधिक सहमत होते

हैं। स्मृति-आधारित अधिगमकर्ता यथास्थिति को स्वीकार करने के लिए अधिक इच्छुक होते हैं, जबकि तर्क-आधारित विचारक इससे कम प्रभावित होते हैं। उनके नवोन्मेषी होने की संभावना अधिक होती है, जबकि अधिगम पर निर्भर रहने वाले सतर्क रहने की संभावना रखते हैं। विद्यालय में प्रदर्शन किसी व्यक्ति के अधिगम-आधारित चिंतन की गुणवत्ता से अच्छी तरह संबंधित होता है, लेकिन तर्क-आधारित चिंतन से विश्वसनीय रूप से संबंधित नहीं होता। सबसे सक्षम अधिगमकर्ता आसानी से मिल जाते हैं, क्योंकि वे सर्वश्रेष्ठ विद्यालयों के सर्वश्रेष्ठ छात्र होते हैं या रह चुके होते हैं। सर्वश्रेष्ठ विचारकों को खोजना कठिन होता है, क्योंकि उनके लिए कोई स्पष्ट मार्ग नहीं होता, विशेष रूप से "वास्तविक दुनिया" में अपना रिकॉर्ड बनाने से पहले।

- 5 से +5 के पैमाने पर –“सीखने” से लेकर “सोचने” तक – आपको क्या लगता है कि आप कहाँ आते हैं?

आपको कितना भरोसा है कि आपका आत्म-मूल्यांकन सही है?

कुछ लोग दैनिक कार्यों पर ध्यान केंद्रित करते हैं, जबकि अन्य अपने लक्ष्यों और उन्हें प्राप्त करने के तरीकों पर। जो लोग बेहतर ढंग से कल्पना कर पाते हैं, वे समय के साथ समग्र तस्वीर देख सकते हैं (बिंदुओं के बजाय)। उनमें कल्पनाशीलता प्रबल होती है और वे सार्थक बदलाव करने तथा भविष्य की घटनाओं का पूर्वानुमान लगाने में अधिक सक्षम होते हैं। वे नई चीजें (संगठन, परियोजनाएं आदि) बनाने और ऐसे संगठनों का प्रबंधन करने के लिए सबसे उपयुक्त होते हैं जिनमें बहुत बदलाव होते हैं। हम उन्हें "निर्माता" कहते हैं। वे आमतौर पर मस्तिष्क के दाएँ भाग से सोचने वाले होते हैं। इसके विपरीत, जो लोग दैनिक कार्यों पर ध्यान केंद्रित करते हैं, वे उन चीजों का प्रबंधन करने में बेहतर होते हैं जिनमें ज्यादा बदलाव नहीं होते या जिन्हें विश्वसनीय रूप से दोहराए जाने वाले प्रक्रियाओं की आवश्यकता होती है, और वे आमतौर पर स्पष्ट रूप से परिभाषित कार्यों को करने में सर्वश्रेष्ठ होते हैं। वे चीजों को अधिक शाब्दिक रूप से देखते हैं और

मौजूदा चीजों के संदर्भ में क्रमिक बदलाव करने की प्रवृत्ति रखते हैं। वे यथास्थिति से हटने में धीमे होते हैं और अचानक होने वाली घटनाओं से अचंभित होने की अधिक संभावना रखते हैं। वे आमतौर पर मस्तिष्क के बाएँ भाग से सोचने वाले होते हैं।

- 5 से +5 के पैमाने पर – "कार्यों" से "लक्ष्यों" तक – आपको क्या लगता है कि आप कहाँ आते हैं?

आपको कितना भरोसा है कि आपका आत्म-मूल्यांकन सही है?

• कुछ लोग "योजनाकार" होते हैं, और कुछ "परिस्थितिजन्य" (परिस्थितिजन्य दृष्टिकोण)। योजनाकार किसी योजना पर ध्यान केंद्रित करना और उस पर टिके रहना पसंद करते हैं, जबकि परिजन्य (परिस्थितिजन्य दृष्टिकोण) अपने आसपास घटित हो रही घटनाओं पर ध्यान केंद्रित करते हैं और आसानी से उनके अनुरूप ढल जाते हैं। परिजन्य (परिस्थितिजन्य दृष्टिकोण) घटनाओं को होते हुए देखते हैं और उनके कारण और प्रतिक्रिया को समझने के लिए पीछे की ओर काम करते हैं; वे बाहरी दृष्टिकोण से कार्य करते हैं; वे कई संभावनाओं को देखते हैं जिनकी तुलना करके वे चयन करते हैं; अक्सर वे इतनी अधिक संभावनाओं को देखते हैं कि वे भ्रमित हो जाते हैं। इसके विपरीत, योजनाकार आंतरिक दृष्टिकोण से कार्य करते हैं, पहले यह तय करते हैं कि वे क्या हासिल करना चाहते हैं और फिर यह कि चीजें कैसे घटित होनी चाहिए। योजनाकारों और परिजन्य (परिस्थितिजन्य दृष्टिकोण) को एक-दूसरे को समझने में कठिनाई होती है। जहां परिजन्य (परिजन्य दृष्टिकोण) नई चीजों को देखना और अक्सर दिशा बदलना पसंद करते हैं, वहीं यह योजनाकारों के लिए असहज होता है, जो एक योजना पर टिके रहना पसंद करते हैं। योजनाकार अपने निर्णय लेने में पूर्व उदाहरणों को अधिक महत्व देते हैं और मानते हैं कि यदि कोई कार्य पहले किसी विशेष तरीके से किया गया है, तो उसे उसी तरह से दोबारा किया जाना चाहिए, जबकि परिजन्य (परिस्थितिजन्य दृष्टिकोण) मौके पर ही सर्वोत्तम समाधान खोजने की प्रवृत्ति रखते हैं। योजना बनाने वाले लोग आमतौर पर वानस्पतिक रूप से वानस्पतिक रूप से सक्रिय होते हैं, और अवधारणात्मक रूप से वानस्पतिक रूप से वानस्पतिक रूप से सक्रिय होते हैं।

- 5 से +5 के पैमाने पर – "योजनाकार" से "अनुभूतिशील" तक – आपको क्या लगता है कि आप किस श्रेणी में आते हैं?

आपको कितना भरोसा है कि आपका आत्म-मूल्यांकन सही है?

• कुछ लोग अपनी भावनाओं से अधिक प्रेरित होते हैं, जबकि अन्य अपनी बुद्धि से अधिक प्रेरित होते हैं। हम सभी में भावनाएँ और बुद्धि होती हैं। जब ये आपस में टकराती हैं, तो कुछ लोग अपनी भावनाओं के आगे झुक जाते हैं, जबकि अन्य अपनी भावनाओं पर नियंत्रण बनाए रखते हैं और अपनी बुद्धि से प्रेरित होते हैं। मुझे बताया गया है कि ऐसा मुख्य रूप से एमिग्डाला और प्रीफ्रंटल कॉर्टेक्स पर निर्भरता के कारण होता है, लेकिन मैं इस बारे में निश्चित नहीं हूँ। एक बार फिर, ये दो अलग-अलग प्रकार आमतौर पर एक-दूसरे को समझ नहीं पाते और एक-दूसरे को निराश करते हैं।

- 5 से +5 के पैमाने पर – "भावनात्मक" से "बुद्धि से प्रेरित" – आपको क्या लगता है कि आप कहाँ आते हैं?

आपको कितना भरोसा है कि आपका आत्म-मूल्यांकन सही है?

• कुछ लोग जोखिम लेने वाले होते हैं, और कुछ लोग जोखिम से बचने वाले होते हैं।

- 5 से +5 के पैमाने पर – यानी "जोखिम से बचने वाले" से लेकर "जोखिम लेने वाले" तक – आपको क्या लगता है कि आप किस श्रेणी में आते हैं?

आपको कितना भरोसा है कि आपका आत्म-मूल्यांकन सही है?

• कुछ लोग अंतर्मुखी होते हैं, और कुछ बहिर्मुखी। इन दोनों के बीच सबसे महत्वपूर्ण अंतर सत्य के लिए संघर्ष करने की उनकी तत्परता है। अंतर्मुखी लोगों को आवश्यक संघर्षों का सामना करना अधिक कठिन लगता है। लोगों के सोचने के कई महत्वपूर्ण तरीके हैं जिनके बारे में मैं आगे चर्चा नहीं करूँगा।

- 5 से +5 के पैमाने पर – "अंतर्मुखी" से "बहिर्मुखी" तक – आपको क्या लगता है कि आप किस श्रेणी में आते हैं?

आपको कितना भरोसा है कि आपका आत्म-मूल्यांकन सही है?

... 48) इन अंतरों को पहचानने में मदद के लिए व्यक्तित्व मूल्यांकन परीक्षणों और अनुभवों पर गुणवत्तापूर्ण चिंतन का उपयोग करें। इन्हें खुले तौर पर किया जाना चाहिए ताकि इन महत्वपूर्ण अंतरों को स्वीकार किया जा सके और हमारे आपसी संवाद में इन पर विचार किया जा सके।

... 49) यह समझें कि देखने और सोचने के अलग-अलग तरीके लोगों को अलग-अलग नौकरियों के लिए उपयुक्त बनाते हैं। चूंकि प्रकृति ने सोचने के विभिन्न तरीके बनाए हैं और प्रकृति बिना किसी उद्देश्य के कुछ भी नहीं बनाती, इसलिए सोचने के प्रत्येक तरीके का एक उद्देश्य होता है। अक्सर, कुछ उद्देश्यों के लिए अच्छा सोचना दूसरों के लिए खराब सोचने को आवश्यक बना देता है। अपने और दूसरों के सोचने के तरीकों और उनके सर्वोत्तम उपयोगों को समझना अत्यंत वांछनीय है। हालांकि कोई सर्वोत्तम गुण नहीं होता, लेकिन निश्चित रूप से कुछ गुण कुछ नौकरियों के लिए अधिक उपयुक्त होते हैं (उदाहरण के लिए, गणित में निपुण होना उस नौकरी के लिए महत्वपूर्ण है जिसमें गणित में निपुणता की आवश्यकता होती है)। इसलिए सभी के साथ एक जैसा व्यवहार न करें।

कभी-कभी मैं देखता हूँ कि लोग, विशेषकर समूहों में, एक-दूसरे से व्यवहार करते समय इन मतभेदों पर ध्यान नहीं देते। यह सरासर गलत है। अपने विचार व्यक्त करने वाले और दूसरों के विचारों पर विचार करने वाले दोनों को ही अपने मतभेदों को ध्यान में रखना चाहिए। ये मतभेद वास्तविक हैं, इसलिए इन्हें अनदेखा करना मूर्खता है।

49 क) लोग उन नौकरियों में सबसे अच्छे होते हैं जिनमें उनकी कुशलता की आवश्यकता होती है।

49 बी) यदि आप स्वाभाविक रूप से एक प्रकार की सोच में अच्छे नहीं हैं, तो इसका मतलब यह नहीं है कि आप उन रास्तों से वंचित हैं जिनमें उस प्रकार की

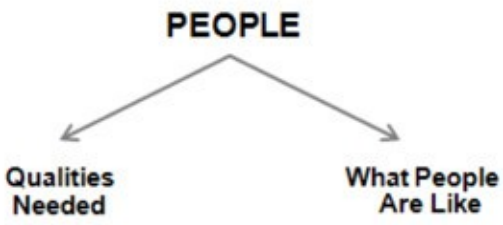
सोच की आवश्यकता होती है, लेकिन इसके लिए आपको या तो किसी ऐसे व्यक्ति के साथ काम करना होगा जिसके पास वह आवश्यक सोच का तरीका हो (जो सबसे अच्छा काम करता है) या अलग तरह से सोचना सीखना होगा (जो बहुत मुश्किल और कभी-कभी असंभव होता है)।

... 50) इन मतभेदों को छिपाएँ नहीं। खुलकर इनका विश्लेषण करें ताकि आप और आपके लोग किस प्रकार के हैं, यह समझ सकें और सही लोगों को सही काम सौंप सकें तथा जिम्मेदारियों को स्पष्ट रूप से निर्धारित कर सकें। यह आपकी टीम और ब्रिजवाटर दोनों के लिए फायदेमंद है।

... 51) याद रखें कि जो लोग चीजों को एक ही तरीके से देखते और सोचते हैं, उन्हें अक्सर उन लोगों से संवाद करने और संबंध बनाने में कठिनाई होती है जो चीजों को दूसरे तरीके से देखते और सोचते हैं। यह ध्यान रखें कि किसी वैकल्पिक तरीके से सोचने का अर्थ समझाना कितना कठिन होता है, ठीक उसी तरह जैसे किसी ऐसे व्यक्ति को गंध का अर्थ समझाना कठिन होगा जिसमें सूंघने की क्षमता नहीं है।

52) सही व्यक्ति को ही नियुक्त करें, क्योंकि गलत व्यक्ति को नियुक्त करने के परिणाम बहुत गंभीर होते हैं।
इसलिए...

... 53) सोचिए कि आप किन मूल्यों, क्षमताओं और कौशलों की तलाश कर रहे हैं। किसी व्यक्ति को नियुक्त करने में बहुत समय और मेहनत लगती है, और नए कर्मचारियों के विकास में काफी समय और संसाधन निवेश किए जाते हैं, इससे पहले कि यह पता चले कि वे सफल हो रहे हैं या नहीं। असफल कर्मचारियों को निकालना भी मुश्किल होता है, इसलिए भर्ती में यथासंभव सावधानी बरतना फायदेमंद होता है। हमारे आरेख को देखें जो दर्शाता है कि आप अपने लक्ष्यों की तुलना प्राप्त परिणामों से करके उन्हें कैसे प्राप्त कर सकते हैं, और नीचे दिखाए गए अनुसार लोगों के पहलू पर विचार करें। लोगों की वास्तविक स्थिति की तुलना आवश्यक गुणों से लगातार करके, आप बेहतर भर्ती कर पाएंगे और तेजी से विकास कर पाएंगे।



... 54) नियुक्ति का निर्णय करते समय कौशल की तुलना में मूल्यों और क्षमताओं को अधिक महत्व दें। किसी विशिष्ट कौशल से ही नौकरी भरने के संकीर्ण दृष्टिकोण से बचने की कोशिश न करें। हालांकि वह कौशल होना महत्वपूर्ण हो सकता है, लेकिन सबसे महत्वपूर्ण यह निर्धारित करना है कि आप और वे एक ही लक्ष्य की ओर काम कर रहे हैं, एक ही तरीके से काम कर सकते हैं और समान मूल्यों को साझा करते हैं या नहीं।

... 55) नौकरी के विवरण में उस व्यक्ति की प्रोफ़ाइल लिखें जिसकी आप तलाश कर रहे हैं।

... 56) इन गुणों में से प्रत्येक का आकलन करने के लिए उपयुक्त व्यक्तियों और परीक्षणों का चयन करें और उन आकलनों के परिणामों की तुलना उस चीज़ से करें जिसे आपने नौकरी के लिए आवश्यक माना है। उन परीक्षणों के परिणामों का विश्लेषण करके देखें कि क्या कोई तालमेल है।

56a) याद रखें कि लोग अक्सर अपने जैसे लोगों को ही चुनते हैं, इसलिए ऐसे साक्षात्कारकर्ताओं का चयन करें जो आपकी अपेक्षाओं को समझ सकें। उदाहरण के लिए, यदि आप एक दूरदर्शी व्यक्ति की तलाश में हैं, तो साक्षात्कार के लिए एक ऐसे ही दूरदर्शी व्यक्ति को चुनें जिसमें आपकी दूरदृष्टि का परीक्षण किया जाए। यदि आप कई गुणों का मिश्रण चाहते हैं, तो ऐसे साक्षात्कारकर्ताओं का समूह बनाएं जिनमें ये सभी गुण मौजूद हों। ऐसे साक्षात्कारकर्ताओं का चयन न करें जिनके निर्णय पर आपको भरोसा न हो (दूसरे शब्दों में, विश्वसनीय साक्षात्कारकर्ताओं का चयन करें)।

56b) व्यक्तित्व आकलन का उपयोग और व्याख्या करना समझें। ये आपके लिए लोगों के व्यक्तित्व, उनकी क्षमताओं, पसंद और शैली के बारे में तुरंत जानकारी प्राप्त करने का एक शानदार साधन हो सकते हैं।

वे अक्सर साक्षात्कारों की तुलना में कहीं अधिक वस्तुनिष्ठ और विश्वसनीय होते हैं।

56c) लोगों के पूर्व रिकॉर्ड पर ध्यान दें।

56d) लोगों ने जो किया, उसके पीछे के कारणों को गहराई से जानने का प्रयास करें। उनके कार्यों को जानना केवल उनके व्यक्तित्व को समझने में सहायक होता है। लोगों के कार्यों के पीछे के कारणों को समझने से आपको उनके गुणों के बारे में पता चलेगा और परिणामस्वरूप, आप उनसे क्या अपेक्षा कर सकते हैं, यह भी स्पष्ट हो जाएगा।

56e) यह समझें कि विद्यालय में प्रदर्शन, आकलन करने में कुछ हद तक उपयोगी होते हुए भी, यह नहीं बताता कि व्यक्ति में वे गुण और क्षमताएँ हैं या नहीं

जिनकी आपको तलाश है। स्मृति और प्रसंस्करण गति वे क्षमताएँ हैं जो विद्यालय में सफलता निर्धारित करती हैं (मुख्यतः इसलिए क्योंकि इन्हें मापना और अंक देना आसान होता है) और इन्हें सबसे अधिक महत्व दिया जाता है, इसलिए विद्यालय का प्रदर्शन इन क्षमताओं का एक उत्कृष्ट मापक है। विद्यालय का प्रदर्शन निर्देशों का पालन करने की तत्परता और क्षमता के साथ-साथ दृढ़ संकल्प को मापने का भी एक अच्छा मापक है। हालाँकि, सामान्य ज्ञान, दूरदर्शिता, रचनात्मकता या निर्णय लेने की क्षमता सिखाने और परीक्षण करने में विद्यालय का सीमित महत्व है। चूंकि अधिकांश नौकरियों में ये सभी गुण स्मृति, प्रसंस्करण गति और निर्देशों का पालन करने की क्षमता से अधिक महत्वपूर्ण होते हैं, इसलिए आवेदक में वे गुण हैं या नहीं, यह जानने के लिए आपको विद्यालय से परे देखना होगा।

56f) पिछली समीक्षाओं के बारे में पूछें। उम्मीदवार के ट्रैक रिकॉर्ड के बारे में जानकारी के लिए पूरी तरह से उस पर निर्भर न रहें; इसके बजाय, उन लोगों से बात करें जो उन्हें जानते हैं (विश्वसनीय लोग सबसे अच्छे होते हैं), और दस्तावेजी सबूतों की तलाश करें।

56 ग्राम) संदर्भों की जाँच करें।

... 57) ऐसे लोगों की तलाश करें जिनके पास बहुत सारे बेहतरीन प्रश्न हों। ये बेहतरीन उत्तरों से भी अधिक महत्वपूर्ण हैं।

... 58) सुनिश्चित करें कि उम्मीदवार आपका और ब्रिजवाटर का साक्षात्कार लें। उन्हें वास्तविक स्थिति दिखाएँ। उदाहरण के लिए, इन सिद्धांतों को उनके साथ साझा करें ताकि उन्हें पता चले कि हम कैसे काम करते हैं और क्यों। उन्हें टेप सुनने के लिए कहें ताकि वे वास्तविकता को समझ सकें।

... 59) ब्रिजवाटर में पहली नौकरी के लिए ही लोगों को भर्ती न करें; बल्कि ऐसे लोगों को भर्ती करें जिनके साथ आप अपना पूरा जीवन बिताना चाहते हैं। सबसे अच्छे रिश्ते दीर्घकालिक होते हैं और साझा लक्ष्यों और मूल्यों पर आधारित होते हैं। साथ ही, कर्मचारियों का आना-जाना आमतौर पर अप्रभावी होता है क्योंकि लोगों को एक-दूसरे को और ब्रिजवाटर को जानने में लंबा समय लगता है। आपके सहकर्मी और कंपनी दोनों ही ऐसे तरीकों से विकसित होंगे जिनकी आप

कल्पना भी नहीं कर सकते। इसलिए ऐसे लोगों को भर्ती करें जिनके साथ आप इस दीर्घकालिक मिशन में शामिल होना चाहते हैं।

... 60) ऐसे लोगों की तलाश करें जो असाधारण हों, न कि सिर्फ "आम लोगों में से एक"। मैंने अक्सर ऐसे लोगों को नौकरी पर रखते देखा है जो असाधारण होते हैं, सिर्फ इसलिए कि उन्होंने स्पष्ट रूप से साबित कर दिया है कि वे "आम लोगों में से एक" हैं। यदि आप किसी प्लंबर की तलाश कर रहे हैं, तो आप शायद वर्षों के अनुभव वाले किसी व्यक्ति को नियुक्त करने के इच्छुक होंगे, बिना यह पुष्टि किए कि क्या उसने एक उत्कृष्ट प्लंबर के गुण प्रदर्शित किए हैं। लेकिन एक साधारण और एक असाधारण प्लंबर (या किसी अन्य विशेषज्ञ) को नियुक्त करने में बहुत बड़ा अंतर होता है। इसलिए किसी उम्मीदवार की पृष्ठभूमि की समीक्षा करते समय, आपको यह पहचानना होगा कि इस व्यक्ति ने खुद को कैसे असाधारण साबित किया है। सबसे स्पष्ट प्रमाण उत्कृष्ट सहकर्मियों के समूह में उत्कृष्ट प्रदर्शन है। यदि आप किसी को किसी विशेष काम के लिए नियुक्त करने के लिए उत्साहित नहीं हैं, तो ऐसा न करें। आप दोनों शायद एक-दूसरे को दुखी कर देंगे।

... 61) सही तालमेल की आवाज़ सुनें: भूमिका और व्यक्ति के बीच सही सामंजस्य स्थापित करें। याद रखें कि आपका लक्ष्य सही व्यक्ति को सही भूमिका में रखना है। सबसे पहले भूमिका की ज़िम्मेदारियों को समझें, फिर उन्हें उत्कृष्ट रूप से निभाने के लिए आवश्यक गुणों को जानें, और फिर यह सुनिश्चित करें कि क्या व्यक्ति में वे गुण हैं। इस मिलान प्रक्रिया में
1) कार्य और उसे अच्छी तरह से करने के लिए आवश्यक गुणों की कल्पना करना और
2) यह सुनिश्चित करना शामिल है कि क्या व्यक्ति में वे गुण हैं। मैं इस प्रक्रिया को "सही तालमेल की आवाज़ सुनना" कहता हूँ, क्योंकि यही भूमिका और व्यक्ति के बीच सही सामंजस्य स्थापित करने की आवाज़ है।

... 62) व्यक्ति के लिए भुगतान करें, नौकरी के लिए नहीं। देखें कि उन्हें पहले कितना वेतन मिलता था और समान योग्यता वाले लोगों को कितना वेतन मिलता है और उस पर कुछ प्रीमियम का भुगतान करें, लेकिन नौकरी के पदनाम के आधार पर भुगतान न करें।

... 63) यह समझें कि आप भर्ती करने में कितने भी कुशल क्यों न हों, इस बात की बहुत अधिक संभावना है कि आप जिस व्यक्ति को नियुक्त करेंगे वह नौकरी के लिए आवश्यक सर्वोत्तम व्यक्ति न हो। उनके नौकरी पर आने के बाद भी साक्षात्कार प्रक्रिया को पहले की तरह ही गहनता से जारी रखें और समझौता न करें।

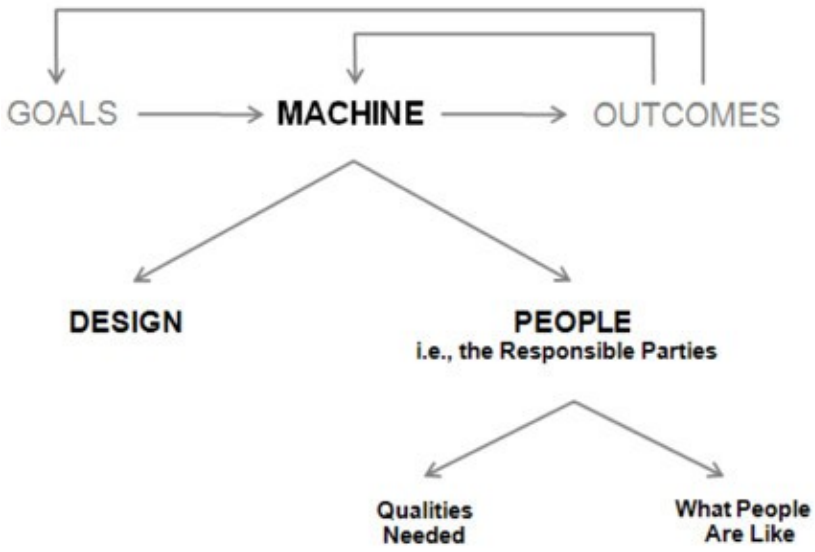
64) किसी लक्ष्य को प्राप्त करने के लिए मशीन को डिजाइन और संचालित करने वाले व्यक्ति के रूप में प्रबंधन करें।
इसलिए...

... 65) प्रबंधन, सूक्ष्म प्रबंधन और गैर-प्रबंधन के बीच अंतर को समझें। सूक्ष्म प्रबंधन का अर्थ है अपने कर्मचारियों को यह बताना कि उन्हें क्या- क्या कार्य करने हैं और/या उनके कार्य स्वयं करना। गैर-प्रबंधन का अर्थ है उन्हें आपकी निगरानी और हस्तक्षेप के बिना अपना काम करने देना। प्रबंधन का अर्थ है: 1) यह समझना कि आपके कर्मचारी और आपकी कार्य योजनाएँ आपके लक्ष्यों को प्राप्त करने में कितनी कुशलता से कार्य कर रही हैं और 2) उनमें निरंतर सुधार करना। सफल होने के लिए प्रबंधन आवश्यक है।

65a) अपने अधीन काम करने वाले लोगों का प्रबंधन करना ऐसा लगना चाहिए जैसे आप उनके साथ स्कीइंग कर रहे हों। एक स्की प्रशिक्षक की तरह, आपको ढलानों पर अपने लोगों के साथ घनिष्ठ संपर्क बनाए रखना चाहिए ताकि आप उनके काम करते समय उनकी खूबियों और कमियों का आकलन कर सकें। इसमें अच्छी तरह से विचार-विमर्श और प्रयोग होना चाहिए। समय के साथ आप यह तय कर पाएंगे कि वे कौन से काम अकेले प्रभावी ढंग से संभाल सकते हैं और कौन से नहीं।

65b) एक उत्कृष्ट स्कीयर संभवतः एक नौसिखिया स्कीयर की तुलना में दूसरे स्कीयर की अधिक आलोचनात्मक और बेहतर आलोचक होगा। एक छात्र शायद अपने स्की प्रशिक्षक को शानदार समझेगा, जबकि एक ओलंपिक स्कीयर उसी स्की प्रशिक्षक को देखकर उसे काफी निचले स्तर का समझेगा।

... 66) अपने लक्ष्यों के साथ अपने परिणामों की लगातार तुलना करें। समस्याओं की पहचान करें और यह पता लगाएं कि समस्या संगठन की संरचना में है या लोगों द्वारा अपनी जिम्मेदारियों को निभाने के तरीके में। इसलिए, याद रखें कि तीव्र सुधार के लिए निम्नलिखित फीडबैक लूप कैसे काम करता है।


GOALS
MACHINE
OUTCOMES
DESIGN
PEOPLE
i.e., the Responsible Parties
Qualities Needed
What People Are Like

[illegible], [illegible] [illegible] [illegible]

... 67) अपनी मशीन और उसमें मौजूद स्वयं को उच्च स्तर से देखें। उच्च-स्तरीय चिंतन का अर्थ उच्च-स्तरीय प्राणियों द्वारा किया गया चिंतन नहीं है। इसका अर्थ है चीजों को ऊपर से नीचे की ओर देखना—जैसे अंतरिक्ष से पृथ्वी की एक तस्वीर देखना, जो आपको महाद्वीपों, देशों और समुद्रों के बीच के संबंध दिखाती है, और फिर अपने देश की तस्वीर देखना, फिर अपने पड़ोस की, फिर अपने परिवार की। यदि आप केवल अपने परिवार को ही देखते हैं, इस परिप्रेक्ष्य के बिना कि लाखों अन्य परिवार हैं, और हजारों वर्षों में लाखों अन्य परिवार रहे हैं, और यह देखे बिना कि आपका परिवार दूसरों से कैसे तुलना करता है और परिवार कैसे विकसित होते हैं, तो आप केवल उन चीजों से निपट रहे होंगे जो आपके सामने घटित हो रही हैं, बिना परिप्रेक्ष्य के।

... 68) वर्तमान मामले को उस प्रकार के मामलों से निपटने के अपने सिद्धांतों से जोड़ें। याद रखें कि हर समस्या और कार्य उसी प्रकार का होता है। यह पता लगाना कि यह किस प्रकार का है और उस प्रकार के मुद्दे से निपटने के सिद्धांतों पर विचार करना आपको बेहतर काम करने में मदद करेगा। चाहे आप यहां लिखे सिद्धांतों का उपयोग करें या न करें, आपको फिर भी कार्रवाई का तरीका और प्रभावी मार्गदर्शक सिद्धांत तय करने होंगे। इस प्रक्रिया के माध्यम से आप अपने सिद्धांतों में सुधार करेंगे और साथ ही अपने मुद्दों को बेहतर ढंग से संभाल पाएंगे।

... 69) समस्या उत्पन्न होने पर दो स्तरों पर चर्चा करें: 1) मशीन स्तर पर चर्चा कि मशीन ने वह परिणाम क्यों दिया और 2) वर्तमान स्थिति पर चर्चा कि समस्या के बारे में अब क्या किया जाए। केवल कार्य-स्तर की चर्चा करने की गलती न करें, क्योंकि इससे आप सूक्ष्म प्रबंधन कर रहे होंगे—अर्थात, आप अपने अधीनस्थ के लिए सोच रहे होंगे और आपका अधीनस्थ इसे ठीक समझेगा, जबकि यह ठीक नहीं है (क्योंकि आप सूक्ष्म प्रबंधन कर रहे होंगे)। मशीन-स्तर की चर्चा करते समय, स्पष्ट रूप से सोचें कि चीजें कैसे होनी चाहिए थीं और यह पता लगाएं कि वे उस तरह से क्यों नहीं हुईं। यदि आप यह तय करने में जल्दबाजी में हैं कि क्या करना है और आपको अपने कर्मचारी को बताना है कि क्या करना है, तो यह स्पष्ट करें कि आपको ऐसा करना पड़ रहा है, यह स्पष्ट करें कि आपको ऐसा करना पड़ रहा है और आप यही कर रहे हैं, और इसे एक प्रशिक्षण अनुभव बनाएं—अर्थात, समझाएं कि आप क्या कर रहे हैं और क्यों।

... 70) दूसरों द्वारा अनुसरण किए जाने की कोशिश न करें; बल्कि खुद को समझने और दूसरों को समझने की कोशिश करें। आपका लक्ष्य सत्य को समझना और साथ मिलकर सुधार करना है। यदि आप दूसरों द्वारा अनुसरण किए जाने की इच्छा रखते हैं, चाहे अहंकारवश हो या इसलिए कि आपको लगता है कि इस तरह से काम करना अधिक सुविधाजनक है, तो आपको दीर्घकाल में भारी कीमत चुकानी पड़ेगी। यदि आप अकेले ही सोचते रहेंगे, तो परिणाम प्रतिकूल होंगे।

70a) लोगों को आदेश देकर उन्हें नियंत्रित करने का प्रयास न करें। वे आदेशों से नाराज़ हो सकते हैं और आपकी अनुपस्थिति में उनका उल्लंघन कर सकते हैं। सत्तावादी दृष्टिकोण का अर्थ यह भी है कि आप अपने कर्मचारियों का विकास नहीं कर रहे हैं और समय के साथ वे आप पर अधिकाधिक निर्भर होते जाएंगे, जिससे सभी पक्षों को नुकसान होगा। इसके बजाय, बुद्धिमान लोगों पर आपकी सबसे बड़ी शक्ति—और उनका आप पर सबसे बड़ा प्रभाव—सत्य और सर्वोत्तम के बारे में निरंतर एकमत होने से आता है, ताकि वे और आप एक ही चीज़ चाहें। लोगों में सही काम करने की इच्छा होनी चाहिए और यह इच्छा उनमें से ही आनी चाहिए। आप उन्हें उनकी जिम्मेदारियों को पूरा करने और उनके स्वयं के कल्याण के बीच संबंध दिखा सकते हैं। सहमति केवल निष्पक्ष, तर्कसंगत और खुले विचारों वाली खुली चर्चाओं से ही प्राप्त होगी।

70b) तर्क स्पष्ट करें और प्रतिक्रियाओं का स्वागत करें। नियम बनाते या बदलाव करते समय, निर्णय के पीछे के सिद्धांतों को समझाएं। हम चाहते हैं कि तर्कसंगत सोच वाले लोग समझदारी से काम लें। हम इसे ठोस और सुस्थापित सिद्धांतों के माध्यम से प्राप्त करते हैं, जिन्हें खुली चर्चा के माध्यम से लागू और परखा गया हो। प्रत्येक व्यक्ति का यह कर्तव्य है कि 1) वह निर्णय से सहमत है या नहीं, इसका मूल्यांकन करे और यदि असहमत है, तो कारण बताए; और 2) संगठन के सिद्धांतों के अनुरूप कार्य करने के लिए एक-दूसरे को जवाबदेह ठहराए। हम ऐसे लोग चाहते हैं जो उन सिद्धांतों को समझते हों जो हमारे समुदाय को सफल बनाते हैं और जिनके पास मजबूत नैतिकता हो जो उन्हें नियमों का उल्लंघन करने के बजाय उनका पालन करने के लिए प्रेरित करे। हम ऐसे लोग चाहते हैं जो जानते हों कि यदि समुदाय सुचारू रूप से कार्य करता है, तो यह उनके लिए भी अच्छा होगा। हम ऐसे लोग नहीं चाहते जिन्हें आदेश और

धमकी की आवश्यकता हो। हम ऐसे लोग नहीं चाहते जो केवल आदेशों का पालन करते हों।

... 71) जिम्मेदारियों को स्पष्ट रूप से सौंपें। अपेक्षाओं के बारे में किसी भी भ्रम को दूर करें और सुनिश्चित करें कि लोग अपने लक्ष्यों को प्राप्त करने और अपने कार्यों को पूरा करने में विफलता को व्यक्तिगत विफलता के रूप में देखें। सबसे महत्वपूर्ण व्यक्ति वह है जिसे मिशन को पूरा करने की समग्र जिम्मेदारी दी जाती है और जिसके पास यह देखने की दूरदृष्टि होती है कि क्या किया जाना चाहिए और यह सुनिश्चित करने का अनुशासन होता है कि कार्य करने वाले लोगों द्वारा इसे पूरा किया जाए।

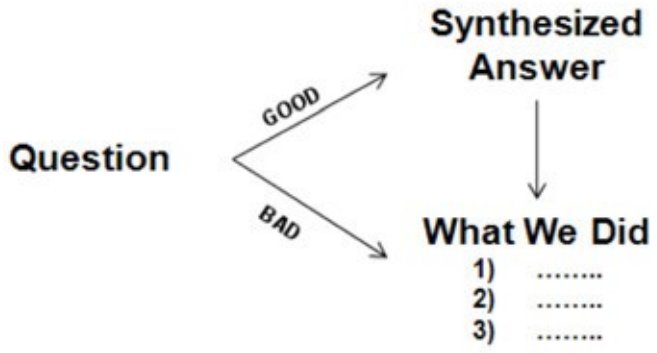
... 72) लोगों को जवाबदेह ठहराएं और उन्हें जवाबदेह ठहराने के लिए प्रोत्साहित करें। यह उनके लिए, आपके लिए और समुदाय के लिए बेहतर है। ढिलाई वाले मानक किसी के लिए भी लाभकारी नहीं होते। हालांकि, लोग जवाबदेह ठहराए जाने से नाराज़ हो सकते हैं, और आप उन्हें हर समय निर्देश देना नहीं चाहेंगे। इसके बजाय, उनसे तर्कपूर्वक बात करें, ताकि वे जवाबदेह ठहराए जाने के मूल्य और महत्व को समझ सकें। उन्हें प्रतिदिन जवाबदेह ठहराएं। समस्याओं की निरंतर जांच से एक ऐसा नमूना तैयार होता है जो समाधान की दिशा में मार्गदर्शन करने में सहायक होता है और समस्याओं के गंभीर होने से पहले ही उनका पता लगाने का एक अच्छा तरीका है। इन दैनिक संघर्षों से बचने से अंततः भारी नुकसान होता है।

72a) उन विफलताओं में अंतर स्पष्ट करें जिनमें किसी ने अपना "अनुबंध" तोड़ा है और उन विफलताओं में जिनमें शुरू से कोई अनुबंध था ही नहीं। यदि आपने अपेक्षा स्पष्ट नहीं की थी, तो आप आम तौर पर लोगों को उसके पूरा होने के लिए उत्तरदायी नहीं ठहरा सकते (सामान्य ज्ञान को छोड़कर—जो कि इतना सामान्य नहीं है)। यदि आपको लगता है कि अनुबंध न होने के कारण कोई ज़िम्मेदारी पूरी नहीं हो पाई, तो सोचें कि क्या आपको अपनी कार्यप्रणाली में बदलाव करने की आवश्यकता है।

... 73) "अनियंत्रित होने" की प्रवृत्ति से बचें। यह तब होता है जब कोई प्रबंधक समस्या को स्वीकार किए बिना अपने अधीनस्थ के कार्यों को स्वयं करने के लिए बाध्य हो जाता है। यह प्रवृत्ति कुछ हद तक "कार्यभार में कमी"

से मिलती-जुलती है, क्योंकि इसमें प्रबंधक की जिम्मेदारियाँ उन क्षेत्रों में चली जाती हैं जिन्हें दूसरों को सौंप देना चाहिए। दोनों ही स्थितियाँ किसी कार्य की वास्तविकता को उसके आदर्श से भिन्न दर्शाती हैं। हालाँकि, यह प्रवृत्ति आमतौर पर अधीनस्थों की कुछ कार्यों को करने में असमर्थता या बदली हुई परिस्थितियों के आलोक में जिम्मेदारियों को संभालने के तरीके को ठीक से पुनर्निर्धारित करने में प्रबंधक की विफलता के प्रति प्रबंधक की प्रतिक्रिया होती है। आप इस समस्या को तब पहचान सकते हैं जब प्रबंधक अपने कार्य को सुचारू रूप से चलाने की बजाय कार्यों को पूरा करने पर अधिक ध्यान केंद्रित करता है।

73a) उन लोगों से सावधान रहें जो लक्ष्यों और कार्यों में भ्रमित हो जाते हैं, क्योंकि यदि वे लक्ष्यों को नहीं समझते हैं तो आप उन्हें जिम्मेदारियां सौंपने पर भरोसा नहीं कर सकते। इसका परीक्षण करने का एक तरीका यह है: यदि आप एक उच्च-स्तरीय प्रश्न पूछते हैं, जैसे, "लक्ष्य XYZ कैसा चल रहा है?" तो एक अच्छा उत्तर शुरुआत में ही एक संक्षिप्त विवरण देगा (कि XYZ वास्तव में समग्र रूप से कैसा चल रहा है), और फिर उस आकलन को लक्ष्य प्राप्त करने के लिए किए गए कार्यों के साथ समर्थन देगा। जो लोग कार्यों को देखते हैं और लक्ष्यों को भूल जाते हैं, वे केवल किए गए कार्यों का वर्णन करेंगे और यह नहीं समझ पाएंगे कि वे कार्य उस तंत्र से कैसे संबंधित हैं जो परिणाम उत्पन्न करता है और लक्ष्यों को प्राप्त करता है।



... 74) मालिक की तरह सोचें और अपने सहकर्मियों से भी यही अपेक्षा रखें। आपको हमारे समुदाय के हित में कार्य करना चाहिए और यह समझना चाहिए कि आपका कल्याण सीधे ब्रिजवाटर के कल्याण से जुड़ा है। उदाहरण के लिए, पैसा ऐसे खर्च करें जैसे वह आपका अपना हो।

... 75) खुद को और अपने साथ काम करने वालों को मुश्किल काम करने के लिए प्रेरित करें। अगर आप मुश्किल काम करने के लिए तैयार हैं, तो आमतौर पर सब कुछ ठीक हो जाता है। हमें जिम में ट्रेनर की तरह काम करना चाहिए ताकि हम एक-दूसरे को फिट रख सकें। यही वह चीज़ है जो सभी के लिए फायदेमंद उत्कृष्टता हासिल करने के लिए ज़रूरी है। यह प्रकृति का नियम है कि ताकत और शक्ति पाने के लिए मुश्किल काम करना पड़ता है। व्यायाम की तरह ही, कुछ समय बाद आप मुश्किल काम करने और उनसे मिलने वाले फायदों के बीच संबंध समझ जाते हैं, और आपको ये मुश्किल काम करने में मज़ा आने लगता है।

75a) स्वयं को और दूसरों को जवाबदेह ठहराएँ। यह कहना अस्वीकार्य है कि आप गुणवत्ता और सत्य के लिए संघर्ष नहीं करेंगे क्योंकि इससे आपको या दूसरों को असहजता होती है। चरित्र वह क्षमता है जिससे आप कठिन लेकिन सही काम करने के लिए खुद को प्रेरित कर पाते हैं। असहजता को दूर करें और स्वयं को लोगों को जवाबदेह ठहराने के लिए बाध्य करें। आपके पास दो विकल्प हैं: या तो इसे सही ढंग से करें या फिर ऐसा व्यवहार करके हमारे समुदाय को निराश करें जो आपके और उन लोगों के लिए अच्छा नहीं है जिनकी आप जाँच-पड़ताल और मार्गदर्शन कर रहे हैं।

... 76) इस बात की चिंता न करें कि आपके लोग आपको पसंद करते हैं या नहीं; इस बात की चिंता करें कि क्या आप अपने लोगों और ब्रिजवाटर को महान बनने में मदद कर रहे हैं। सबसे आवश्यक और कठिन कार्यों में से एक यह सुनिश्चित करना है कि आपके लिए काम करने वाले लोग अपना काम उत्कृष्ट रूप से करें। इसके लिए उन्हें लगातार चुनौती देना और ऐसे काम करना आवश्यक है जो उन्हें पसंद न हों, जैसे कि उनसे पूछताछ करना। यहां तक कि आपके सबसे अच्छे लोग, जिनकी आप नियमित रूप से प्रशंसा और पुरस्कार करते हैं, उन्हें भी चुनौती दी जानी चाहिए और उनसे पूछताछ की जानी चाहिए। यदि आपको लोगों का सामना करने में

समस्या होती है या यदि आप अपने लोगों की सफलता सुनिश्चित करने से अधिक अपनी पसंद को प्राथमिकता देते हैं, तो आपको प्रबंधक नहीं होना चाहिए।

... 77) जानो कि तुम क्या चाहते हो और अगर तुम्हें लगता है कि यह सही है तो उस पर अडिग रहो, भले ही दूसरे तुम्हें किसी और दिशा में ले जाना चाहें।

... 78) योजना को स्पष्ट रूप से संप्रेषित करें। लोगों को अपने विभागों के भीतर योजनाओं और रूपरेखाओं की जानकारी होनी चाहिए। जब आप किसी सहमत मार्ग से हटने का निर्णय लेते हैं, तो अपने विचारों को संबंधित पक्षों तक अवश्य पहुंचाएं और उनके विचार प्राप्त करें ताकि आप सभी नए मार्ग को लेकर स्पष्ट हों।

78a) ऐसे लक्ष्य और कार्य निर्धारित करें जिन पर सभी सहमत हों और जिन्हें सभी लोग जानते हों (विभागों के कर्मचारियों से लेकर विभाग के बाहर के उन लोगों तक जो उनकी देखरेख करते हैं)। यह सुनिश्चित करने के लिए महत्वपूर्ण है कि लक्ष्य क्या हैं, योजना क्या है और लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए कौन किसकी क्या जिम्मेदारी है, इस बारे में स्पष्टता हो। इससे लोगों को योजना पर भरोसा करने या अपनी असहमति व्यक्त करने और बदलाव सुझाने का अवसर मिलता है। इससे यह भी स्पष्ट हो जाता है कि कौन अपनी जिम्मेदारी निभा रहा है और कौन इसमें पीछे रह रहा है। इन निर्धारित लक्ष्यों, कार्यों और सौंपी गई जिम्मेदारियों को विभागीय बैठकों में कम से कम तिमाही में एक बार, और संभवतः महीने में एक बार भी प्रदर्शित किया जाना चाहिए।

78b) “हमें... (कुछ करना चाहिए)” जैसे निरर्थक और अनुत्पादक विचारों से सावधान रहें। याद रखें कि किसी भी काम को सही मायने में पूरा करने के लिए हमें विश्वसनीय और जिम्मेदार पक्षों की आवश्यकता होती है, जो खुले दिमाग से यह तय कर सकें कि क्या किया जाना चाहिए; इसलिए यह महत्वपूर्ण है कि इन लोगों की पहचान उनके नामों से की जाए, न कि अस्पष्ट “हम” से, और यह स्वीकार किया जाए कि क्या किया जाना चाहिए, यह तय करना उनकी जिम्मेदारी है। इसलिए, गैर-जिम्मेदार लोगों के समूह का आपस में “हमें...” जैसी बातें कहना मूर्खतापूर्ण है। दूसरी ओर, क्या किया जाना चाहिए, इस बारे में जिम्मेदार पक्ष से बात करना वांछनीय हो सकता है।

... 79) अपने साथियों के साथ निरंतर तालमेल बनाए रखें। तालमेल बिगड़ने से निर्णय लेने में भ्रम और अक्षमता उत्पन्न होती है। इससे आप परस्पर विरोधी दिशाओं में भी जा सकते हैं, या तो इसलिए कि 1) आप एक-दूसरे के साथ स्पष्ट नहीं हैं, जिससे अक्सर पूरी तरह से भिन्न धारणाएँ उत्पन्न होती हैं, या 2) आपके विचारों में इस बात को लेकर मतभेद हैं कि चीजें कैसे आगे बढ़नी चाहिए और क्यों। कौन क्या करेगा और क्यों, इस पर चर्चा करके तालमेल बिठाना आपसी प्रगति के लिए आवश्यक है। इसका मतलब यह नहीं है कि सर्वसम्मति तक पहुँचना ही होगा। अक्सर इस बात पर मतभेद हो सकते हैं कि क्या किया जाना चाहिए, लेकिन फिर भी निर्णय लेना आवश्यक है, जो ठीक है। तालमेल बिठाने की प्रक्रिया से यह स्पष्ट हो जाएगा कि क्या किया जाना है और क्यों, भले ही इससे मतभेद समाप्त न हो सकें। सबसे कठिन और सबसे महत्वपूर्ण कार्यों में से एक जो आपको करना चाहिए, और दूसरों को भी करना चाहिए, वह है असहमति को सामने लाना और समाधान तक पहुँचने के लिए मिलकर काम करना। यह समझें कि इस प्रक्रिया में समय लगता है। यह किसी भी तरह से हो सकता है जो लोगों को पसंद हो: चर्चा, ईमेल आदि। असहमति बने रहने पर भी निर्णय लेने के लिए आपके पास एक कारगर प्रक्रिया होनी चाहिए। मैंने तालमेल बिठाने से संबंधित पिछले खंड में ऐसी ही एक प्रक्रिया पर चर्चा की है।

... 80) "समझ का एक न्यूनतम स्तर" प्राप्त करें - यानी, अपने आस-पास के लोगों, प्रक्रियाओं और समस्याओं की पर्याप्त समझ ताकि अच्छी तरह से सूचित निर्णय ले सकें।

... 81) बहुत अधिक दूरी बनाए रखने से बचें। आपको अपने लोगों को बहुत अच्छी तरह से जानना होगा, नियमित रूप से प्रतिक्रिया देनी और प्राप्त करनी होगी, और गुणवत्तापूर्ण चर्चाएँ करनी होंगी। आपके कार्य डिज़ाइन में इन सब चीजों के लिए समय शामिल होना चाहिए।

81a) साधन: अपने कर्मचारियों की गतिविधियों और विचारों से अवगत रहने के लिए दैनिक अपडेट का उपयोग करें। दैनिक अपडेट में उस दिन व्यक्ति द्वारा किए गए कार्य, अगले दिन की योजनाओं, उनकी समस्याओं, प्रश्नों और टिप्पणियों का संक्षिप्त विवरण होता है। इन्हें लिखने में आमतौर पर लगभग पाँच मिनट लगते हैं और संपर्क बनाए रखने में ये बहुत कारगर होते हैं।

... 82) अपने लोगों पर भरोसा करना सीखें—यह मानकर न चलें कि आप उन पर भरोसा करते हैं। लोगों को समझने और उन पर कितना भरोसा किया जा सकता है, यह जानने में समय लगता है। कभी-कभी नए लोग नाराज़ हो जाते हैं क्योंकि हमें अभी तक उनके द्वारा अपनी जिम्मेदारियों को निभाने के तरीके पर भरोसा नहीं है। वे सोचते हैं कि यह उनकी क्षमताओं की आलोचना है, जबकि वास्तव में यह एक यथार्थवादी स्वीकृति है कि हमारे पास उनके साथ पर्याप्त समय या प्रत्यक्ष अनुभव नहीं है जिससे हम कोई राय बना सकें। किसी भी प्रबंधक (मुझ सहित) को उन लोगों को जिम्मेदारियां नहीं सौंपनी चाहिए जिन्हें हम अभी तक अच्छी तरह से नहीं जानते हैं और जिन पर भरोसा नहीं कर सकते। और नए लोगों को नाराज़ नहीं होना चाहिए अगर हमने अभी तक वह भरोसा नहीं बनाया है।

... 83) अपने आत्मविश्वास के आधार पर अपनी भागीदारी में बदलाव करें। प्रबंधन में मुख्य रूप से आपके उत्तरदायित्व वाली हर चीज़ की जांच-पड़ताल करना और संदिग्ध संकेतों की पहचान करना शामिल है। जो आप देखते हैं, उसके आधार पर आपको अपनी जांच-पड़ताल का स्तर बदलना चाहिए; अधिक संदिग्ध व्यक्तियों और क्षेत्रों के लिए अधिक जांच-पड़ताल करें, और जहां जांच-पड़ताल करने से आपको आत्मविश्वास मिलता है, वहां कम जांच-पड़ताल करें। सही उपकरणों के सही ढंग से काम करने पर, आपकी जांच में इन उपकरणों के आउटपुट (जैसे, "समस्या लॉग," "मैट्रिक्स," "दैनिक अपडेट," और "चेकलिस्ट") की समीक्षा करना और मौके पर जांच करना दोनों शामिल होंगे।

... 84) "सैद्धांतिक अपेक्षा" से बचें। सैद्धांतिक अपेक्षा तब होती है जब कोई प्रबंधक यह सिद्धांत देता है कि लोग कुछ करने में सक्षम होने चाहिए जबकि वे वास्तव में ऐसा नहीं कर सकते या यह जाने बिना कि वे वास्तव में ऐसा कर सकते हैं या नहीं।

... 85) अपने सहकर्मियों का ख्याल रखें। अगर आप ऐसे लोगों के साथ काम नहीं कर रहे हैं जिनकी आप परवाह करते हैं और जिनका सम्मान करते हैं, तो यह सब व्यर्थ है। अगर आप ऐसा नहीं मानते, तो शायद आपको ब्रिजवाटर में काम नहीं करना चाहिए। इन भावनाओं को व्यक्त करना अच्छा है, लेकिन उन्हें महसूस करना ज़्यादा ज़रूरी है। साथ में जीवन बिताना अच्छा है, लेकिन ज़रूरी नहीं। शादियों, जन्म और अंत्येष्टि में शामिल हों। मैं ऐसा करने की कोशिश करता

हूँ, लेकिन ज़्यादा काम होने की वजह से पर्याप्त रूप से नहीं कर पाता, इसलिए मैं यह संदेश देता हूँ कि जिसे भी मेरी ज़रूरत होगी, मैं उसके लिए मौजूद रहूँगा। व्यक्तिगत कठिनाई के समय व्यक्तिगत संपर्क अत्यंत आवश्यक है।

... 86) निर्णय लेने में तर्क, विवेक और सामान्य ज्ञान को बाकी सब चीजों से ऊपर रखना चाहिए।

... 87) यद्यपि तर्क हमारे निर्णयों को निर्देशित करता है, भावनाएँ अत्यंत महत्वपूर्ण हैं। भावना एक वास्तविकता है—और एक अच्छी वास्तविकता—और सभी वास्तविकताओं से समझदारी से निपटना प्रबंधन का कर्तव्य है। अच्छी भावनाएँ महत्वपूर्ण हैं। वास्तव में, वे शायद सबसे महत्वपूर्ण हैं क्योंकि वे हमारे द्वारा किए गए अच्छे कार्यों के पीछे का कारण हैं, उदाहरण के लिए, किसी कार्य को कुशलतापूर्वक पूरा करने से संतुष्टि और दूसरों के प्रति प्रेम। भावनाएँ तभी बुरी होती हैं जब वे निर्णय लेने की क्षमता को प्रभावित करती हैं और हमें हमारी इच्छाओं से दूर ले जाती हैं।

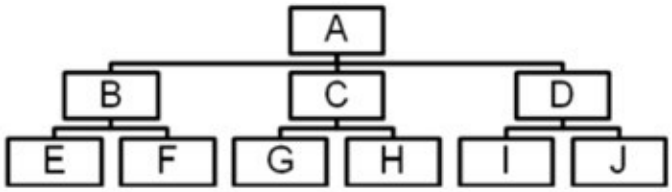
... 88) जब आप अपनी जिम्मेदारियों को ठीक से नहीं निभा पा रहे हों, तो जिम्मेदारी आगे बढ़ाएं और सुनिश्चित करें कि आपके अधीन काम करने वाले लोग भी ऐसा ही करें। जिम्मेदारी आगे बढ़ाने का मतलब है यह कहना कि आपको नहीं लगता कि आप किसी स्थिति को सफलतापूर्वक संभाल सकते हैं और आप "जिम्मेदार व्यक्ति" (RP) का काम किसी और को सौंप रहे हैं। जिस व्यक्ति को आप जिम्मेदारी आगे बढ़ा रहे हैं—यानी जिसे आप रिपोर्ट करते हैं—वह तब तय कर सकता है कि वह आपको मार्गदर्शन दे, खुद जिम्मेदारी संभाले, किसी और को काम सौंपे या कुछ और करे। हालांकि, बॉस को बिना यह पता लगाए कि मदद के काम सफलतापूर्वक क्यों नहीं हो पाया, असफल व्यक्ति का काम अपने हाथ में लेने से बचना चाहिए। प्रत्येक व्यक्ति क्या कर सकता है, क्या नहीं कर सकता और क्यों, इसका सटीक आकलन करना बहुत महत्वपूर्ण है। यदि बॉस सिर्फ व्यक्ति का काम खुद कर देता है, भले ही परिणाम अच्छे हों, तो हम सफलता और असफलता का सही आकलन नहीं कर पाएंगे। याद रखें कि एक महत्वपूर्ण लक्ष्य परीक्षण के माध्यम से किसी व्यक्ति के व्यवहार को समझना है, और हम यह जानकारी बिना किसी गड़बड़ी के प्राप्त करना चाहते हैं। इसलिए, आरपी को या तो यह कहना

होगा कि वह अपना काम संभाल सकता है या नहीं। और यह बॉस की ज़िम्मेदारी है कि वह यह आकलन करे कि क्या आरपी को ज़िम्मेदारी से हटाना चाहिए क्योंकि वह गलती कर सकता है। हम अपनी गलतियों से सीखते हैं, अपनी असफलताओं को देखते हैं, उनका दर्द महसूस करते हैं, और उन पर विचार करके अंतर्दृष्टि प्राप्त करते हैं। यदि बॉस और आरपी, आरपी की कमियों को पहचानकर उन्हें सुधारने का प्रयास नहीं करते हैं, और आरपी में काम करने की क्षमता नहीं है, तो समस्याएँ उत्पन्न होंगी। याद रखें कि जीवन ही सबसे अच्छा शिक्षक है— परिणाम ही सब कुछ साबित करता है। इसलिए इस प्रक्रिया से गुजरना वास्तविक सीखने के लिए आवश्यक है।

88a) सुनिश्चित करें कि आपके लोग सक्रिय रहना जानते हों। उनसे यह अपेक्षा करें कि जब वे तय किए गए लक्ष्यों या समय-सीमाओं को पूरा न कर पाएं तो वे खुलकर अपनी बात रखें। यह संचार परियोजना स्तर और व्यक्तिगत स्तर दोनों पर तालमेल बनाए रखने के लिए आवश्यक है।

88b) उपकरण: एक एस्केलेशन बटन। चूंकि कई बार यह भ्रम होता है कि जिम्मेदार पक्ष अपने प्रबंधकों को अपनी समस्या बता रहे हैं या वे मामले को आगे बढ़ा रहे हैं, इसलिए एस्केलेशन बटन का उपयोग करें। यह एक ऐसा उपकरण है जो प्रबंधक को स्पष्ट करता है कि कर्मचारी मामले को आगे बढ़ा रहा है।

... 89) जब अंतर-विभागीय या उप-विभागीय मुद्दों का सामना करना पड़े, तो पिरामिड के शीर्ष पर स्थित व्यक्ति को शामिल करें। एक संगठनात्मक चार्ट को एक पिरामिड के रूप में कल्पना करें जिसमें कई पिरामिड शामिल हैं, इस प्रकार:



जब मुद्दे ऐसे पक्षों से जुड़े होते हैं जो पिरामिड के एक ही हिस्से में नहीं होते, तो आमतौर पर पिरामिड के शीर्ष पर स्थित व्यक्ति को शामिल करना वांछनीय होता है। शीर्ष पर स्थित व्यक्ति के पास उचित परिप्रेक्ष्य और ज्ञान होता है जिससे वह लाभ-हानि का सही आकलन कर सके और सोच-समझकर निर्णय ले सके। पिरामिड के शीर्ष पर स्थित व्यक्ति को शामिल न करने से समस्याएँ उत्पन्न होने की संभावना रहती है। ऊपर दिए गए चित्र में, यदि व्यक्ति G और H को कोई समस्या है, तो पिरामिड का शीर्ष कौन है? यदि व्यक्ति F और I को कोई समस्या है, तो पिरामिड का शीर्ष कौन है?

90) अपनी "मशीन" से क्या अपेक्षा करनी है, यह जानने के लिए गहराई से और गहनता से जांच करें।
इसलिए...

... 91) अपने कर्मचारियों के स्वभाव को जानें और सुनिश्चित करें कि वे अपना काम उत्कृष्ट रूप से करें। इसके लिए उन्हें लगातार चुनौती देना और उनसे सवाल-जवाब करना आवश्यक है। यह तब भी सच है जब आपके कर्मचारी अपना काम अच्छी तरह से कर रहे हों, भले ही उन्हें अधिक छूट दी जा सकती हो।

... 92) अपने अधीन काम करने वाले लोगों से लगातार सवाल पूछें और उन्हें भी आपसे सवाल पूछने के लिए प्रोत्साहित करें। प्रबंधक सही कार्य करने के तरीकों का पता लगाने में उतने सक्षम नहीं होते जितना कि ज्यादातर लोग मानते हैं। मैं जानता हूँ कि यह बात मेरे लिए सच है। आपके लिए काम करने वाले लोगों को आपको लगातार चुनौती देनी चाहिए, ताकि आप अपनी पूरी क्षमता का उपयोग कर सकें। साथ ही, आलोचना को आमंत्रित करने से दबी हुई असंतुष्टि सामने आती है और आपके लिए काम करने वाले लोग समाधान खोजने में मदद करने के लिए जिम्मेदार बनते हैं। लोगों के लिए मैदान में उतरकर बिना किसी चुनौती के टिप्पणी करते हुए दर्शक बने रहना मैदान में खिलाड़ी बनने से कहीं ज्यादा आसान होता है। लोगों को मैदान में उतारने से पूरी टीम मजबूत होती है। संचार एक दोतरफा जिम्मेदारी है।

92a) जिन लोगों से आप पूछताछ कर रहे हैं, उन्हें याद दिलाएं कि समस्याएं और गलतियां सुधार के लिए प्रेरणा का काम करती हैं। उन्हें यह समझना चाहिए कि पूछताछ करना उनके और सभी के लिए अच्छा है। पिछले 30 वर्षों में ब्रिजवाटर ने अन्य अधिकांश कंपनियों की तुलना में कहीं अधिक तेजी से सुधार किया है, इसका मुख्य कारण यह है कि हम समस्याओं की खोज करते हैं और उन्हें दूर करने के व्यवस्थित तरीके ढूंढते हैं। इस दृष्टिकोण ने हमें सुधार के लिए व्यावहारिक तरीकों का असीमित भंडार प्रदान किया है।

... 93) अपने से निचले स्तर के कर्मचारियों से पूछताछ करें। आप तब तक यह नहीं समझ सकते कि आपके अधीन काम करने वाला व्यक्ति दूसरों का प्रबंधन कैसे

करता है, जब तक आप उनके सीधे अधीन काम करने वाले कर्मचारियों को नहीं जानते और उनके साथ उनके व्यवहार का अवलोकन नहीं करते। साथ ही, अपने से दो स्तर नीचे काम करने वाले कर्मचारियों को भी प्रोत्साहित करें कि वे अपने बॉस के साथ अपने मतभेदों को आपके सामने रखें।

... 94) याद रखें कि बहुत कम लोग खुद को वस्तुनिष्ठ रूप से देखते हैं, इसलिए पूछताछ का स्वागत करना और दूसरों से पूछताछ करना महत्वपूर्ण है।

... 95) जांच-पड़ताल करें ताकि आपको यह अच्छी तरह से समझ आ जाए कि समस्याएँ वास्तव में घटित होने से पहले ही उनके घटित होने की कितनी संभावना है। यदि समस्याएँ आपको अचानक चौंका देती हैं, तो संभवतः इसका कारण यह है कि या तो आप अपने लोगों और प्रक्रियाओं से बहुत दूर हैं या आपने इस बात पर पर्याप्त विचार नहीं किया है कि लोग और प्रक्रियाएँ विभिन्न परिणामों को कैसे जन्म दे सकती हैं।

95a) जब कोई संकट उत्पन्न होने की आशंका हो, तो संपर्क इतना घनिष्ठ होना चाहिए कि अप्रत्याशित घटनाएँ होने की संभावना बहुत कम हो।

95 बी) जांच करें और लोगों को बताएं कि आप जांच करने जा रहे हैं ताकि कोई आश्चर्य न हो और वे इसे व्यक्तिगत रूप से न लें।

... 96) अपनी लड़ाइयों को चुन-चुनकर मत लड़ो। हर लड़ाई लड़ो। अगर आपको कुछ गलत दिखे, चाहे वह छोटा ही क्यों न हो, तो उससे निपटो। क्योंकि 1) छोटी-मोटी कमियां गंभीर अंतर्निहित समस्याओं का संकेत हो सकती हैं; 2) धारणाओं में छोटे-मोटे मतभेदों को सुलझाने से विचारों में और अधिक गंभीर मतभेदों को रोका जा सकता है; और 3) लोगों को प्रशिक्षित करने में मदद करते समय, वांछित व्यवहार को लगातार प्रोत्साहित करना सहायक होता है। आप जितनी अधिक लड़ाइयाँ लड़ेंगे, एक-दूसरे को जानने के उतने ही अधिक अवसर मिलेंगे और विकास की प्रक्रिया उतनी ही तेज़ी से आगे बढ़ेगी।

... 97) लोगों को जिम्मेदारी से मुक्त न होने दें। महत्वपूर्ण, कठिन प्रश्न पूछें और स्वतंत्र रूप से ऑडिट करें।

... 98) लोगों के जवाबों को सही मानकर न चलें। वे गलत सिद्धांत या मनगढ़ंत बातें हो सकती हैं, इसलिए समय-समय पर उनकी दोबारा जांच करना आवश्यक है, खासकर जब वे संदिग्ध लगें। कुछ प्रबंधक ऐसा करने से हिचकिचाते हैं, क्योंकि उन्हें लगता है कि यह कहने के बराबर है कि वे उन पर भरोसा नहीं करते। इन प्रबंधकों को यह समझना और बताना होगा कि लोगों के कथनों की सटीकता पर भरोसा इसी प्रक्रिया से बनता या बिगड़ता है। यदि लोग यह बात समझ जाएंगे, तो वे आपसे बात करते समय अधिक सटीक होना सीखेंगे—और धीरे-धीरे आप यह जान पाएंगे कि आप किस पर और किस बात पर भरोसा कर सकते हैं।

... 99) जांच को निजी रखने के बजाय पारदर्शी बनाएं। इससे जांच की गुणवत्ता सुनिश्चित करने में मदद मिलेगी (क्योंकि अन्य लोग अपना आकलन कर सकते हैं), और यह पारदर्शिता और सत्य की खोज की स्वतंत्रता की संस्कृति को मजबूत करेगा।

100) लोगों का सही-सही मूल्यांकन करें, न कि "दयालुता" से।
इसलिए...

... 101) सटीक आकलन करें। चूंकि सत्य उत्कृष्टता की नींव है और लोग आपके सबसे महत्वपूर्ण संसाधन हैं, इसलिए कर्मचारियों का यथासंभव सटीक मूल्यांकन करें। इस सटीकता में समय और काफी विचार-विमर्श की आवश्यकता होती है। जिम्मेदार पक्षों के प्रदर्शन का आपका आकलन इस आधार पर नहीं होना चाहिए कि वे आपके तरीके से काम कर रहे हैं या नहीं, बल्कि इस आधार पर होना चाहिए कि वे अच्छे तरीके से काम कर रहे हैं या नहीं। खुलकर बोलें, खुले मन से सुनें, अन्य विश्वसनीय और ईमानदार लोगों के विचारों पर विचार करें और यह समझने की कोशिश करें कि उस व्यक्ति के साथ क्या हो रहा है और क्यों। याद रखें कि अपने आकलन में अति आत्मविश्वास न रखें, क्योंकि यह संभव है कि आप गलत हों।

101 क) किसी व्यक्ति के प्रदर्शन के सभी पहलुओं को दस्तावेज़ित करने के लिए प्रदर्शन सर्वेक्षण, मेट्रिक्स और औपचारिक समीक्षा जैसे मूल्यांकन उपकरणों का उपयोग करें। इससे आकलन और उनसे संबंधित संचार को स्पष्ट करने में मदद मिलेगी।

101b) अपने कर्मचारियों के लिए "बेसबॉल कार्ड" और/या "विश्वसनीयता मैट्रिक्स" बनाएँ। कल्पना कीजिए कि आपके पास ऐसे बेसबॉल कार्ड हों जिनमें आपके कर्मचारियों के सभी प्रदर्शन आँकड़े दिखाए गए हों: बल्लेबाजी औसत, होम रन, त्रुटियाँ, ईआरए, जीत/हार का रिकॉर्ड। आप देख सकते हैं कि उन्होंने क्या अच्छा और क्या बुरा किया और सही लोगों को सही पदों पर बहुत ही पारदर्शी तरीके से नियुक्त कर सकते हैं। इससे वेतन, प्रोत्साहन, खिलाड़ियों को मुख्य टीम में शामिल करने या उन्हें टीम से बाहर करने के बारे में चर्चा भी सरल हो जाएगी। आप अपने कर्मचारियों के ऐसे रिकॉर्ड रख सकते हैं और रखना भी चाहिए। व्यक्ति के व्यक्तित्व को दर्शाने के अपने लक्ष्य को प्राप्त करने के लिए अपने बेसबॉल कार्ड बनाएँ। मैं रेटिंग, अनिवार्य रैंकिंग, मेट्रिक्स, परिणाम और योग्यताओं का उपयोग करता हूँ।

संभावित नए प्रबंधकों को, जब वे कार्यभार के लिए उम्मीदवारों पर विचार कर रहे हों, तो बेसबॉल कार्ड दिए जा सकते हैं।

... 102) कर्मचारियों का मूल्यांकन उसी गंभीरता से करें जिस गंभीरता से आप नौकरी के उम्मीदवारों का मूल्यांकन करते हैं। खुद से पूछें: "क्या मैं इस व्यक्ति को, उसके बारे में अब जो मैं जानता हूँ, जानने के बाद नौकरी पर रखूँगा?" मुझे यह अजीब और हास्यास्पद लगता है कि साक्षात्कारकर्ता अक्सर नौकरी के उम्मीदवारों की आलोचना बिना उन्हें अच्छी तरह जाने ही खुलकर और आत्मविश्वास से कर देते हैं, जबकि वे कर्मचारियों की समान कमजोरियों के लिए आलोचना नहीं करते, भले ही उनके पास अधिक सबूत हों। ऐसा इसलिए है क्योंकि कुछ लोग आलोचना को हानिकारक मानते हैं और किसी बाहरी व्यक्ति की तुलना में अपने सहकर्मी की अधिक रक्षा करते हैं। यदि आप मानते हैं कि सटीकता सभी के लिए सर्वोत्तम है, तो आपको यह समझना चाहिए कि यह एक गलती क्यों है और स्पष्ट मूल्यांकन निरंतर क्यों आवश्यक है।

... 103) अपने कर्मचारियों की कार्यशैली को समझें, क्योंकि वे ही आपके सबसे महत्वपूर्ण संसाधन हैं। प्रत्येक व्यक्ति के मूल्यों, क्षमताओं और कौशल का विस्तृत विवरण तैयार करें। ये गुण ही व्यवहार के वास्तविक प्रेरक होते हैं, और इन्हें विस्तार से जानने से आपको पता चलेगा कि कोई व्यक्ति कौन से कार्य अच्छे से कर सकता है और कौन से नहीं, किन कार्यों से उसे बचना चाहिए, और उसे किस प्रकार प्रशिक्षित किया जाना चाहिए। मैंने अक्सर लोगों को नौकरी में संघर्ष करते देखा है और उनके प्रबंधक को महीनों तक सही समाधान खोजने में समय लगता है क्योंकि प्रबंधक ने व्यक्ति की समग्र क्षमता को नज़रअंदाज़ कर दिया होता है। लोगों के विकास के साथ-साथ ये विवरण भी बदलते रहने चाहिए।

... 104) यह समझें कि अधिकतर लोग आलोचना की तुलना में प्रशंसा को अधिक पसंद करते हैं, लेकिन सटीक आलोचना से बढ़कर कुछ भी मूल्यवान नहीं है। लोगों की खूबियों को स्पष्ट रूप से बताना महत्वपूर्ण है, लेकिन उनकी कमजोरियों का वर्णन करने में संकोच नहीं करना चाहिए। सटीक होना अत्यंत आवश्यक है।

... 105) इस खोज प्रक्रिया को खुला, क्रमिक और पुनरावृत्ति वाला बनाएं। किसी व्यक्ति के मूल्यों, क्षमताओं और कौशल के बारे में अपने सिद्धांत को

स्पष्ट रूप से बताएं और इसे उसके साथ साझा करें; आपके विवरण पर उसकी और दूसरों की प्रतिक्रिया सुनें; प्रशिक्षण और परीक्षण के लिए एक योजना बनाएं; और आपके द्वारा देखे गए प्रदर्शन के आधार पर अपने सिद्धांत का पुनर्मूल्यांकन करें। इसे निरंतर आधार पर करें। कई महीनों की चर्चाओं और वास्तविक दुनिया के परीक्षणों के बाद, आपको और उसे इस बात का काफी अच्छा अंदाजा हो जाना चाहिए कि वह कैसा है। समय के साथ, यह अभ्यास उपयुक्त भूमिकाओं और उचित प्रशिक्षण को स्पष्ट करेगा, या यह प्रकट करेगा कि अब उस व्यक्ति के लिए ब्रिजवाटर छोड़ने का समय आ गया है।

... 106) निरंतर, स्पष्ट और ईमानदार प्रतिक्रिया दें, और इस प्रतिक्रिया पर चर्चा को प्रोत्साहित करें। आलोचना और प्रशंसा दोनों करने में संकोच न करें—और खुले विचारों वाले बनें। यदि आप अपने अवलोकनों को बार-बार समझाते हैं तो प्रशिक्षण और मूल्यांकन बेहतर होगा। निरंतर प्रतिक्रिया देना प्रशिक्षण का सबसे प्रभावी तरीका है।

[66]

106a) अपनी तारीफ़ और आलोचना को सही परिप्रेक्ष्य में रखें। मैंने देखा है कि कई लोग मूल्यांकन को ज़रूरत से ज़्यादा बढ़ा-चढ़ाकर पेश करते हैं, इसलिए यह स्पष्ट करना ज़रूरी है कि चर्चा में शामिल कमज़ोरी या गलती आपके समग्र मूल्यांकन का सूचक नहीं है। उदाहरण: एक दिन मैंने नए शोध दल के एक सदस्य से कहा कि मुझे लगता है कि वह बहुत अच्छा काम कर रहा है और उसकी सोच कितनी मज़बूत है। यह एक बहुत ही सकारात्मक प्रारंभिक मूल्यांकन था। कुछ दिनों बाद मैंने उसे घंटों तक काम से हटकर बातों में उलझा हुआ सुना, इसलिए मैंने उससे कहा कि अगर वह नियमित रूप से समय बर्बाद करता है तो इससे उसके और हमारे विकास पर क्या असर पड़ेगा। बाद में मुझे पता चला कि उस मुलाकात से उसने यह धारणा बना ली कि मैं उसे बहुत बुरा काम करते हुए देखता हूँ और उसे नौकरी से निकाले जाने का खतरा है। लेकिन ध्यान केंद्रित करने की ज़रूरत के बारे में मेरी टिप्पणी का उसके समग्र मूल्यांकन से कोई लेना-देना नहीं था। अगर मैंने दूसरी बार मिलने पर अपनी बात स्पष्ट रूप से समझाई होती, तो वह मेरी टिप्पणियों को बेहतर परिप्रेक्ष्य में समझ पाता।

106b) याद रखें कि लोगों को उनकी खूबियों के बारे में समझाना, उनकी कमियों के बारे में समझाने से कहीं ज़्यादा आसान होता है। लोग अपनी कमियों का

सामना करना पसंद नहीं करते। ब्रिजवाटर में, क्योंकि हम हमेशा उत्कृष्टता की तलाश में रहते हैं, इसलिए कमियों पर चर्चा करने में ज़्यादा समय व्यतीत होता है। इसी तरह, समस्याओं पर काम करने में उन चीज़ों की तुलना में ज़्यादा समय लगता है जो अच्छी तरह से चल रही हैं। समस्याओं को सुलझाना और उन पर काम करना ज़रूरी है, जबकि जो चीज़ें सुचारू रूप से चल रही हैं, उन पर कम ध्यान देने की ज़रूरत होती है। इसलिए हम लोगों की कमियों और समस्याओं पर ध्यान केंद्रित करने में बहुत समय व्यतीत करते हैं। यह बहुत अच्छा है क्योंकि हम सुधार पर ध्यान केंद्रित करते हैं, न कि अपनी महानता का जश्न मनाने पर, जो वास्तव में महानता प्राप्त करने का तरीका है। जो लोग इस तथ्य को नहीं समझते, उनके लिए माहौल मुश्किल हो सकता है। इसलिए यह महत्वपूर्ण है कि 1) लोगों की खूबियों और उनके द्वारा किए जा रहे अच्छे कार्यों को स्पष्ट किया जाए और उन पर ध्यान दिलाया जाए; और 2) उन्हें लगातार इस प्रक्रिया के पीछे के स्वस्थ उद्देश्य की याद दिलाई जाए, जिसके तहत हम उनकी कमियों का पता लगाते हैं। अपने आकलन में पूर्ण सटीकता का लक्ष्य रखें। यह न सोचें कि आपको किसी व्यक्ति में "अच्छे और बुरे" गुणों की समान संख्या ढूंढनी है। व्यक्ति या परिस्थितियों का यथासंभव सटीक वर्णन करें, अच्छी बातों की सराहना करें और बुरी बातों का उल्लेख करें।

106 सी) वस्तुनिष्ठ चिंतन को प्रोत्साहित करें—भरपूर मात्रा में।

106d) कर्मचारी समीक्षा: जबकि प्रतिक्रिया निरंतर होनी चाहिए, समीक्षाएँ आवधिक होती हैं। समीक्षा का उद्देश्य कर्मचारी के प्रदर्शन की समीक्षा करना और यह बताना है कि वह व्यक्ति अपने काम के संबंध में कैसा है।

कार्य समीक्षा में अप्रत्याशित बातें कम ही होनी चाहिए—ऐसा इसलिए है क्योंकि पूरे वर्ष के दौरान, यदि आप यह नहीं समझ पा रहे हैं कि कोई व्यक्ति अपना काम कैसे कर रहा है या आपको लगता है कि वह ठीक से काम नहीं कर रहा है, तो आपको उनसे पूछताछ करके उनके प्रदर्शन के मूल कारणों को समझने का प्रयास करना चाहिए। चूंकि लोगों के लिए अपनी कमजोरियों को पहचानना बहुत कठिन होता है, इसलिए उन्हें दूसरों द्वारा विशिष्ट मामलों की उचित जांच (बारीकी से आलोचना नहीं) की आवश्यकता होती है ताकि उनके व्यक्तित्व और उनके कार्य में उनकी भूमिका को समझा जा सके।

इन विशिष्ट मामलों की जांच करने और उन पर सहमति बनाने से, सर्वसम्मत पैटर्न उभरेंगे। चूंकि हर किसी के जीवन में सफलताएं और असफलताएं आती हैं (हर बल्लेबाज कभी न कभी आउट होता है), इसलिए किसी व्यक्ति का मूल्यांकन करते समय लक्ष्य पैटर्न को देखना और पूरी तस्वीर को समझना है, न कि यह मान लेना कि एक या कुछ असफलताएं या सफलताएं उस व्यक्ति का प्रतिनिधित्व करती हैं। आपको उस व्यक्ति के कार्य करने के तरीके को समझना होगा और यह भी कि सफल होने के लिए, वे हर तरह से सफल नहीं हो सकते—उदाहरण के लिए, सटीक होने के लिए वे तेज नहीं हो सकते (और इसके विपरीत भी)। स्टीव जॉब्स की निरंकुश और अवैयक्तिक होने के लिए आलोचना की गई है, लेकिन उनके कार्य करने के तरीके के लिए शायद उन्हें ऐसा होना जरूरी था, इसलिए उनकी नौकरी के लिए उपयुक्तता का आकलन करने में असली विकल्प यह है कि उन्हें वैसे ही स्वीकार किया जाए जैसे वे हैं या बिल्कुल भी नहीं: यह आकलन समीक्षा में किया जाना चाहिए, न कि केवल एक सैद्धांतिक आकलन कि उन्हें वही करना चाहिए जो वे कर रहे हैं और कम निरंकुश होना चाहिए।

कुछ मामलों में किसी व्यक्ति के स्वभाव को समझने में ज़्यादा समय नहीं लगता—उदाहरण के लिए, यह जानने में ज़्यादा समय नहीं लगता कि कोई व्यक्ति गा सकता है या नहीं। वहीं, कुछ मामलों में, इसके लिए काफ़ी संख्या में नमूने और उन पर विचार करने के लिए समय की आवश्यकता होती है। समय के साथ और बड़ी संख्या में नमूनों के साथ, आप लोगों के स्वभाव को समझ पाएंगे और उनके पिछले रिकॉर्ड (यानी, उनके द्वारा किए गए कार्यों में उतार-चढ़ाव के बजाय, उनके स्तर और उनकी प्रगति) से यह स्पष्ट रूप से पता चल जाएगा कि आप उनसे क्या उम्मीद कर सकते हैं।

यदि प्रदर्शन में समस्याएँ हैं, तो यह या तो डिज़ाइन संबंधी समस्याओं (जैसे, व्यक्ति पर बहुत अधिक ज़िम्मेदारियाँ) या उपयुक्तता/क्षमता संबंधी समस्याओं के कारण होती हैं। यदि समस्याएँ व्यक्ति की अक्षमताओं के कारण हैं, तो ये अक्षमताएँ या तो उस कार्य को करने में व्यक्ति की जन्मजात कमज़ोरियों (जैसे, 5 फुट 2 इंच की ऊँचाई वाला व्यक्ति शायद बास्केटबॉल टीम में सेंटर नहीं होना चाहिए) या उस कार्य के लिए अपर्याप्त प्रशिक्षण के कारण होती हैं। एक अच्छी समीक्षा और पूरे वर्ष समन्वय बनाए रखने से इन समस्याओं का समाधान हो सकता है।

[redacted]

... 107) [redacted]

... 108) [redacted]

गुणों से उत्पन्न होती हैं जिन्हें बदला नहीं जा सकता। किसी व्यक्ति को अच्छी तरह से जानने में आमतौर पर छह से बारह महीने लगते हैं और व्यवहार में बदलाव लाने में लगभग 18 महीने (कार्य और व्यक्ति के अनुसार) लग जाते हैं। इस दौरान समय-समय पर छोटे-छोटे मूल्यांकन और कई बड़े मूल्यांकन होने चाहिए। इन मूल्यांकनों के बाद, उन्हें प्रशिक्षित और परखने के लिए नए कार्य सौंपे जाने चाहिए। ये कार्य व्यक्ति की पसंद-नापसंद, खूबियों और कमियों के बारे में मिली जानकारी के अनुसार होने चाहिए। यह एक निरंतर चलने वाली प्रक्रिया है जिसमें प्रशिक्षण, परीक्षण और समायोजन के ये संचयी अनुभव व्यक्ति को अधिक उपयुक्त भूमिकाओं और जिम्मेदारियों की ओर निर्देशित करते हैं। इससे व्यक्ति को बेहतर आत्म-समझ और ब्रिजवाटर में विभिन्न कार्यों से अधिक परिचित होने का लाभ मिलता है। यह आमतौर पर एक चुनौतीपूर्ण और साथ ही संतोषजनक प्रक्रिया होती है। जब इसके परिणामस्वरूप लोग अलग हो जाते हैं, तो आमतौर पर इसका कारण यह होता है कि वे पाते हैं कि वे ब्रिजवाटर में किसी भी नौकरी में उत्कृष्ट और खुश नहीं रह सकते या वे इस प्रक्रिया से गुजरने से इनकार कर देते हैं।

... 109) याद रखें कि लोगों के कार्यों को देखने का एकमात्र उद्देश्य उनके स्वभाव को समझना है। उनके स्वभाव को जानने से आपको यह पता चलेगा कि भविष्य में उनसे अपनी जिम्मेदारियों को निभाने की अपेक्षा कैसे की जा सकती है। इरादा मायने रखता है, और एक ही कार्य के पीछे अलग-अलग कारण हो सकते हैं।

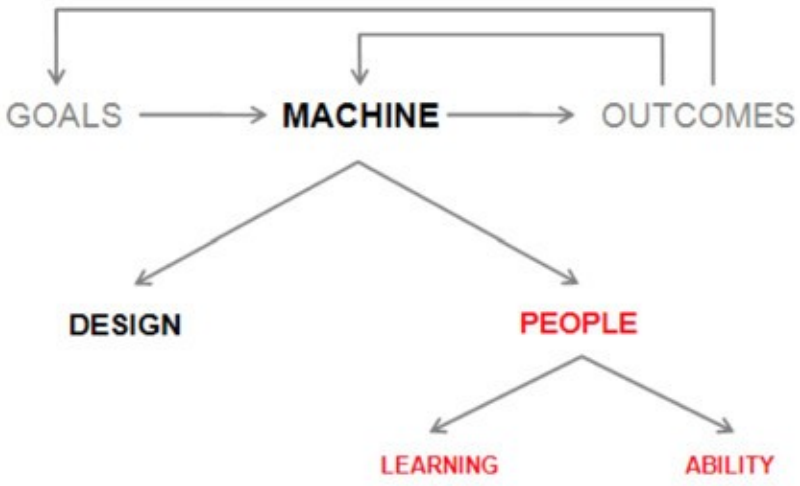
109a) व्यवहार के पैटर्न पर ध्यान दें और किसी एक घटना को ज़रूरत से ज़्यादा महत्व न दें। चूंकि पूर्णता जैसी कोई चीज़ नहीं होती, इसलिए उत्कृष्ट प्रबंधक, कंपनियां और निर्णय भी गलतियां कर बैठते हैं। छोटी- छोटी गलतियों को पहचानना और उन पर ध्यान केंद्रित करना आसान है, हालांकि अक्सर यह व्यर्थ होता है। वास्तव में, अगर आप अनगिनत खामियों को ढूंढने और उनका विश्लेषण करने में उलझ जाते हैं, तो यह एक समस्या बन सकती है। साथ ही, छोटी गलतियां कभी-कभी गंभीर मूल कारणों की अभिव्यक्ति हो सकती हैं जो आगे चलकर बड़ी गलतियों का कारण बन सकती हैं, इसलिए उनका निदान करना काफी महत्वपूर्ण हो सकता है। गलतियों का आकलन करते समय यह महत्वपूर्ण है कि 1) यह पूछा जाए कि क्या ये गलतियां किसी गंभीर या मामूली बात की अभिव्यक्ति हैं और 2) उनकी आवृत्ति पर विचार किया जाए। एक उत्कृष्ट निर्णय लेने वाला

और एक खराब निर्णय लेने वाला, दोनों ही गलतियां करेंगे। अंतर यह है कि उनकी गलतियों का कारण क्या है और उनकी गलतियों की आवृत्ति क्या है।

“मुझे लगता है कि आपने गलत निर्णय लिया” और “मुझे लगता है कि आप गलत निर्णय लेने वाले व्यक्ति हैं” के बीच भी अंतर है, जिसे केवल व्यवहार के पैटर्न को देखकर ही समझा जा सकता है। किसी भी एक घटना के कई संभावित कारण हो सकते हैं, जबकि व्यवहार का पैटर्न मूल कारणों के बारे में बहुत कुछ बता सकता है। एक व्यक्ति में कई गुण होते हैं। इनमें से प्रत्येक को समझने के लिए 1) एक विश्वसनीय नमूना आकार और 2) तालमेल बिठाना (अर्थात, व्यक्ति से कारण पूछना और प्रतिक्रिया देना) आवश्यक है। कुछ गुणों के लिए बड़े नमूना आकार की आवश्यकता नहीं होती है—उदाहरण के लिए, यह जानने के लिए कि कोई व्यक्ति गा सकता है या नहीं, केवल एक डेटा बिंदु ही पर्याप्त होता है—जबकि अन्य गुणों के लिए कई अवलोकन (पांच से दस) आवश्यक होते हैं। किसी पैटर्न का पता लगाने के लिए आवश्यक अवलोकनों की संख्या काफी हद तक इस बात पर निर्भर करती है कि प्रत्येक अवलोकन के बाद आप कितनी अच्छी तरह तालमेल बिठा पाते हैं। किसी व्यक्ति के व्यवहार के तरीके और कारणों पर एक सार्थक चर्चा आपको समग्र स्थिति को शीघ्रता से समझने में मदद करेगी।

109 ख) यह मत मानो कि किसी चीज में अच्छा या बुरा होने का मतलब यह है कि वह व्यक्ति हर चीज में अच्छा या बुरा है। यह समझो कि सभी लोगों में खूबियां और कमियां होती हैं।

... 110) यदि कोई व्यक्ति अपना काम ठीक से नहीं कर रहा है, तो विचार करें कि क्या यह अपर्याप्त शिक्षा (अर्थात प्रशिक्षण/अनुभव) या अपर्याप्त क्षमता के कारण है। अनुभव या प्रशिक्षण की कमी या अपर्याप्त समय के कारण होने वाली कमजोरी को सुधारा जा सकता है। जन्मजात क्षमता की कमी को सुधारा नहीं जा सकता। इन कारणों में अंतर न कर पाना प्रबंधकों की एक आम गलती है, क्योंकि प्रबंधक अक्सर किसी की क्षमता में कमी बताकर कठोर या आलोचनात्मक दिखने से हिचकिचाते हैं। वे यह भी जानते हैं कि इस तरह से मूल्यांकन किए गए लोग स्थायी कमजोरी को स्वीकार करने का कड़ा विरोध करते हैं। प्रबंधकों को इस हिचकिचाहट से आगे बढ़ना होगा। परिणामों को उत्पन्न करने वाली मशीन के माध्यम से सोचने के हमारे आरेख में, इसके बारे में सोचें...



... 111) [illegible]

111a) [illegible]

111b) [illegible]

आकलन स्पष्ट रूप से बताने होंगे और लोगों की प्रतिक्रियाओं को खुले मन से सुनना होगा। इससे वे आपकी सोच को समझ सकेंगे और आप उनके दृष्टिकोण पर खुले मन से विचार कर सकेंगे। इस प्रकार आप मिलकर उनके प्रशिक्षण और करियर पथ को निर्धारित करने पर काम कर सकते हैं। लोगों की कमजोरियों को पहचानना और उन्हें बताना प्रबंधकों के लिए सबसे कठिन कार्यों में से एक है। अच्छे प्रबंधक यह समझते हैं कि अल्पकालिक रूप से यह कठिन प्रतीत होता है, लेकिन वास्तव में दीर्घकालिक रूप से यह चीजों को आसान बनाता है, क्योंकि ऐसे लोगों को नौकरी पर रखने की लागत बहुत अधिक होती है जहाँ वे उत्कृष्ट प्रदर्शन नहीं कर सकते। अन्य कंपनियों के अधिकांश प्रबंधक हमारे द्वारा अपेक्षित आकलन में खुलेपन से बचने की कोशिश करते हैं; आमतौर पर, अन्य जगहों के प्रबंधक अपने विचार व्यक्त करने में कम स्पष्ट होते हैं, जो न तो उचित है और न ही प्रभावी।

... 112) अपनी कमजोरियों को जानने-समझने से होने वाले दर्द से उबरने में लोगों की मदद करें। ज्यादातर असहमति के दौरान, खासकर किसी की संभावित कमजोरियों के बारे में, भावनाएं उग्र हो जाती हैं। संवाद को सुगम बनाने के लिए शांत, धीमी और विश्लेषणात्मक शैली में बात करें। यदि आप शांत और दूसरों के विचारों के प्रति खुले रहेंगे, तो उनके द्वारा तार्किक चर्चाओं को बंद करने की संभावना कम होगी, बजाय इसके कि आप भावनात्मक रूप से व्यवहार करें। उन्हें यह याद दिलाकर स्थिति को सही परिप्रेक्ष्य में रखें कि उनका दर्द सीखने और व्यक्तिगत विकास का दर्द है—सच्चाई तक पहुँचने से वे बेहतर स्थिति में होंगे। जब वे शांत हो जाएं तो उन्हें कुछ देर के लिए एकांत में जाकर सोचने के लिए कहें और कुछ दिनों बाद फिर से बातचीत करें।

... 113) यह समझें कि जब आप किसी की कमजोरियों के बारे में उनसे पूरी तरह सहमत होते हैं, चाहे वे आपकी हों या उनकी, तो वे शायद सच होती हैं। इस मुकाम तक पहुंचना एक बड़ी उपलब्धि है। जब आप किसी बात पर सहमत हो जाते हैं, तो यह एक अच्छा संकेत है कि आप सही रास्ते पर हैं। यही एक मुख्य कारण है कि मूल्यांकन किए जा रहे व्यक्ति को सच्चाई जानने की प्रक्रिया में समान रूप से भागीदार होना चाहिए। इसलिए, जब आप सहमत हों, तो उसे संबंधित बेसबॉल कार्ड पर लिख लें। यह जानकारी भविष्य की सफलता के लिए एक महत्वपूर्ण आधारशिला होगी।

... 114) याद रखें कि लोगों का आकलन करते समय आपको "निस्संदेह" होने की आवश्यकता नहीं है। इसके बजाय, किसी व्यक्ति के बारे में आपसी सहमति से एक ऐसा "व्यापक" दृष्टिकोण विकसित करने का प्रयास करें जिस पर आपको पूरा भरोसा हो। आवश्यकता पड़ने पर, इस समझ को और समृद्ध करने के लिए समय निकालें। हालांकि, आपको पूर्ण समझ प्राप्त करने का लक्ष्य नहीं रखना चाहिए। पूर्ण समझ संभव नहीं है, और इसे प्राप्त करने का प्रयास समय की बर्बादी और प्रगति में बाधा उत्पन्न करेगा।

... 115) यह समझें कि किसी व्यक्ति के बारे में और वह नौकरी के लिए उपयुक्त है या नहीं, इसके बारे में सबसे अच्छी जानकारी आपको उसके पहले वर्ष में ही मिल जानी चाहिए। छह से बारह महीनों तक करीबी संपर्क, कई परीक्षणों और आपसी तालमेल के बाद आप किसी व्यक्ति की क्षमताओं का मोटे तौर पर आकलन कर पाएंगे। अधिक आत्मविश्वासपूर्ण आकलन करने और अधिक आत्मविश्वास से भूमिका सौंपने में लगभग 18 महीने लगेंगे। यह समय सीमा निश्चित रूप से नौकरी, व्यक्ति, उस व्यक्ति के साथ संपर्क की मात्रा और आपके संपर्क करने के तरीके पर निर्भर करेगी। जैसा कि मैंने डिज़ाइन संबंधी अनुभाग में बताया है, वरिष्ठ प्रबंधकों और कनिष्ठ प्रबंधकों का अनुपात, साथ ही प्रबंधकों और उनसे दो स्तर नीचे काम करने वाले कर्मचारियों का अनुपात इतना कम होना चाहिए कि गुणवत्तापूर्ण संचार और आपसी समझ सुनिश्चित हो सके। सामान्यतः, यह अनुपात 1:10 से अधिक नहीं होना चाहिए, बल्कि अधिमानतः 1:5 के आसपास होना चाहिए।

... 116) ब्रिजवाटर में अपने कार्यकाल के दौरान लोगों का निरंतर मूल्यांकन करते रहें। इससे आप उन्हें बेहतर तरीके से जान पाएंगे, उन्हें प्रशिक्षित करने और मार्गदर्शन देने में मदद मिलेगी, और आप पुरानी जानकारी के सहारे नहीं रह पाएंगे। सबसे महत्वपूर्ण बात यह है कि अपने कर्मचारियों के मूल मूल्यों और क्षमताओं का आकलन करें और सुनिश्चित करें कि वे ब्रिजवाटर के अनुरूप हों। चूंकि मूल मूल्य और क्षमताएं कौशल की तुलना में अधिक स्थायी होती हैं, इसलिए इनका पता लगाना अधिक महत्वपूर्ण है, खासकर ब्रिजवाटर में। जैसा कि उल्लेख किया गया है, आपको छह से बारह महीनों के घनिष्ठ संपर्क के बाद लोगों की क्षमताओं का मोटे तौर पर आकलन करने में सक्षम होना चाहिए और 18 महीनों के बाद आत्मविश्वास से उनका आकलन कर लेना चाहिए।

लेकिन सिर्फ इसी मूल्यांकन पर संतुष्ट न हों। हमेशा खुद से पूछें कि क्या आप उन्हें वह नौकरी देते जो अब आपको पता है? अगर नहीं, तो उन्हें नौकरी से निकाल दें।

117) अनुभवों के माध्यम से लोगों को प्रशिक्षित और परखें
इसलिए...

... 118) यह समझें कि प्रशिक्षण वास्तव में व्यक्तिगत विकास की प्रक्रिया का मार्गदर्शन करता है। इसके लिए प्रशिक्षु को खुले विचारों वाला होना, अपने अहंकार को त्यागकर यह जानना आवश्यक है कि वह क्या अच्छा और क्या बुरा कर रहा है, और फिर यह तय करना कि उसे क्या करना चाहिए। इसके लिए प्रशिक्षक का भी खुले विचारों वाला होना (और पहले बताई गई अन्य बातों का पालन करना) आवश्यक है। प्रशिक्षु के व्यक्तित्व को समझने के लिए कम से कम दो विश्वसनीय प्रशिक्षकों का प्रत्येक प्रशिक्षु के साथ काम करना सर्वोत्तम होगा। जैसा कि पहले बताया गया है, प्रशिक्षण साझा अनुभवों के माध्यम से होना चाहिए, जैसे कि एक स्की प्रशिक्षक अपने छात्र के साथ स्कीइंग करता है — अर्थात, यह एक प्रशिक्षु-शिष्य संबंध होना चाहिए।

... 119) यह जान लें कि अनुभव से आत्मसात्करण होता है। स्मृति-आधारित "किताबी" शिक्षा और व्यावहारिक, आत्मसात्करण शिक्षा में बहुत बड़ा अंतर होता है। एक मेडिकल छात्र जिसने अपनी मेडिकल स्कूल की कक्षा में ऑपरेशन करना "सीखा" है, उसने इसे उस तरह से नहीं सीखा है जिस तरह से एक डॉक्टर ने सीखा है जिसने पहले ही कई ऑपरेशन किए हैं। पहले मामले में, ज्ञान चेतन मन में संग्रहित होता है, और मेडिकल छात्र अपनी स्मृति का उपयोग करके सीखी हुई बातों को याद रखता है। दूसरे मामले में, डॉक्टर ने व्यावहारिक अनुभव से जो सीखा है वह अवचेतन मन में संग्रहित होता है और बिना सचेत रूप से स्मृति से याद किए ही प्रकट हो जाता है। जो लोग किताबी ज्ञान में निपुण होते हैं, वे संग्रहित निर्देशों का पालन करने के लिए अपनी स्मृति से सीखी हुई बातों को याद करते हैं। अन्य जो आत्मसात्करण शिक्षा में बेहतर होते हैं, वे अपने अवचेतन से उत्पन्न विचारों का उपयोग करते हैं। एक अनुभवी स्कीयर स्की करने के निर्देशों को रटकर उनका पालन नहीं करता; बल्कि, वह इसे "बिना सोचे-समझे" कुशलता से करता है, ठीक उसी तरह जैसे वह बिना सोचे-समझे सांस लेता है। इन अंतरों को समझना आवश्यक है।[67] याद रखें कि अनुभव से आत्मसात्करण होता है। किसी काम को बार-बार करने से वह आत्मसात हो जाता है,

जिससे समझ की ऐसी गुणवत्ता विकसित होती है जो आमतौर पर बौद्धिक अधिगम की तुलना में कहीं बेहतर होती है।

... 120) सीखने को सही परिप्रेक्ष्य में रखने के लिए निरंतर प्रतिक्रिया प्रदान करें। अधिकांश प्रशिक्षण कार्य करके सीखने और प्रदर्शन के बारे में समन्वय स्थापित करने से प्राप्त होता है। प्रतिक्रिया में वास्तविक स्थिति के अनुरूप यह समीक्षा शामिल होनी चाहिए कि क्या सफल हो रहा है और क्या नहीं, न कि प्रशंसा और आलोचनाओं को संतुलित करने का प्रयास। आप एक प्रबंधक हैं, और आप चाहते हैं कि आपकी टीम इच्छानुसार कार्य करे। इसके लिए, कर्मचारियों को अपेक्षाओं पर खरा उतरना होगा, और केवल आप ही उन्हें यह समझने में मदद कर सकते हैं कि वे अपेक्षाओं के संबंध में कहाँ हैं। जैसे- जैसे ताकत और कमजोरियाँ स्पष्ट होती जाती हैं, जिम्मेदारियों को अधिक उपयुक्त रूप से निर्धारित किया जा सकता है ताकि टीम बेहतर ढंग से कार्य कर सके और व्यक्तिगत विकास को बढ़ावा मिल सके। इसे जितनी गहनता से किया जाएगा, विकास की प्रक्रिया उतनी ही तीव्र होगी। इसलिए आपको कर्मचारियों के प्रदर्शन के बारे में निरंतर समन्वय स्थापित करना चाहिए।

... 121) याद रखें कि हर चीज़ एक केस स्टडी है। सोचें कि यह किस चीज़ का केस है और कौन से सिद्धांत लागू होते हैं।

... 122) अपने लोगों को मछली देने के बजाय उन्हें मछली पकड़ना सिखाएँ। लोगों को यह बताना कि उन्हें क्या करना चाहिए, एक बुरा संकेत है क्योंकि यह व्यवहार आमतौर पर सूक्ष्म नियंत्रण या प्रबंधित व्यक्ति की अक्षमता को दर्शाता है। इसके बजाय, आपको प्रशिक्षण और परीक्षण करना चाहिए। इसलिए, लोगों को अपने विचार बताएँ कि वे अपने निर्णय कैसे ले सकते हैं या आप उनकी जगह होते तो कैसे और क्यों कार्य करते, लेकिन उन्हें आदेश न दें। आप जो कुछ भी करेंगे, वह लगभग हमेशा उनके कार्यों के बारे में जानकारी रखना और उनके कार्यों के कारणों का पता लगाना होगा।

... 123) यह स्वीकार करें कि कभी-कभी लोगों को गलतियाँ करने देना बेहतर होता है ताकि वे उनसे सीख सकें, बजाय इसके कि उन्हें बेहतर निर्णय बताया जाए। हालाँकि, क्योंकि कारण और परिणाम के बीच संबंध को गलत समझा जा सकता है,

इसलिए इन लोगों को प्रतिक्रिया देना सीखने की प्रक्रिया के लिए आवश्यक है।

123a) आलोचना करते समय, सहायक सुझाव देने का प्रयास करें। आपका लक्ष्य अपने लोगों को समझने और सुधार करने में मदद करना है, इसलिए आपके सुझाव महत्वपूर्ण हैं। सुझाव देने से आलोचना किए जा रहे लोगों को यह समझने में भी मदद मिलती है कि आपका लक्ष्य उन्हें और ब्रिजवाटर को नुकसान पहुँचाना नहीं, बल्कि उनकी मदद करना है।

123b) असफलता के साथ-साथ सफलता से भी सीखें। अच्छी तरह से किए गए कार्यों के उदाहरण और सफलता के कारणों को बताएं। इससे अच्छे व्यवहार को प्रोत्साहन मिलता है और सीखने वालों के लिए आदर्श बनते हैं।

... 124) जानें कि किस प्रकार की गलतियाँ स्वीकार्य हैं और किस प्रकार की अस्वीकार्य, और अपने कर्मचारियों को अस्वीकार्य गलतियाँ करने की अनुमति न दें। जब आप यह विचार कर रहे हों कि परीक्षण और त्रुटि के माध्यम से सीखने को बढ़ावा देने के लिए आप किन असफलताओं को स्वीकार करने के लिए तैयार हैं, तो गलती से होने वाले संभावित नुकसान की तुलना क्रमिक सीखने के लाभ से करें। लोगों को दी जाने वाली छूट को परिभाषित करते समय, मैं कहता हूँ, "मैं आपको कार पर खरोंच या डेंट लगाने की अनुमति देने को तैयार हूँ, लेकिन मैं आपको ऐसी स्थिति में नहीं डालूँगा जहाँ मुझे लगता है कि कार के पूरी तरह से क्षतिग्रस्त होने का गंभीर जोखिम है।"

... 125) यह समझें कि व्यवहार में बदलाव लाने में आमतौर पर लगभग 18 महीने तक लगातार प्रयास करने पड़ते हैं। पहला कदम है चीजों को करने का सबसे अच्छा तरीका समझना। अगर आप शारीरिक रूप से फिट नहीं हैं, तो आपको यह समझना होगा कि आप फिट नहीं हैं, आपको फिट होना होगा, और आपको फिट होने का तरीका भी समझना होगा: "मैं अच्छा खान-पान और व्यायाम करके फिट होना चाहता हूँ।" फिर बुद्धि इच्छाओं और भावनाओं से लड़ेगी। दृढ़ संकल्प के साथ, बुद्धि लक्ष्य को प्राप्त करने के लिए आवश्यक कार्यों में आने वाली बाधाओं को पार कर लेगी, और वांछित व्यवहार अपने आप होने लगेगा। 18 महीने तक लगातार ऐसा करने के बाद, नया व्यवहार आपके भीतर समाहित हो जाएगा।

... 126) लोगों को प्रशिक्षित करें; उनका पुनर्वास न करें। प्रशिक्षण लोगों के कौशल विकास और उनके विकास में सहायक योजना का हिस्सा है। पुनर्वास लोगों के मूल्यों और/या क्षमताओं में महत्वपूर्ण परिवर्तन लाने का प्रयास है। चूंकि मूल्यों और क्षमताओं को बदलना कठिन है, इसलिए पुनर्वास में आमतौर पर बहुत अधिक समय लगता है और ब्रिजवाटर में इसे करना लगभग असंभव है। यदि प्रयास किया भी जाए, तो आमतौर पर इसे पेशेवरों द्वारा लंबे समय तक निर्देशित करना ही सबसे अच्छा होता है। अनुपयुक्त मूल्यों और नौकरी की आवश्यकताओं को पूरा करने के लिए अपर्याप्त क्षमताओं वाले लोगों का संगठन पर विनाशकारी प्रभाव पड़ता है। उन्हें उचित रूप से छाँटा जाना चाहिए (छँटाई संबंधी सिद्धांतों वाला अनुभाग देखें)।

126a) एक आम गलती: किसी कमज़ोर प्रदर्शन करने वाले व्यक्ति को आवश्यक कौशल हासिल करने के लिए प्रशिक्षित करना और उसकी क्षमताओं का आकलन किए बिना ही उसकी क्षमताओं का मूल्यांकन करना। कौशल आसानी से परीक्षित होते हैं, इसलिए उनका निर्धारण आसान होना चाहिए। कौशलों को जानना लोगों की क्षमताओं को जानने से कम महत्वपूर्ण है। इससे सही कौशल वाले लोगों का चयन अपेक्षाकृत आसान हो जाता है। क्षमताओं, विशेष रूप से मस्तिष्क के दाएँ भाग से संबंधित क्षमताओं का आकलन करना अधिक कठिन होता है। जब आप यह सोच रहे हों कि कोई व्यक्ति कमज़ोर प्रदर्शन क्यों कर रहा है, तो खुले तौर पर विचार करें कि क्या यह उसकी क्षमताओं में कोई कमी है। मूल्यों का आकलन करना सबसे कठिन होता है और इसमें सबसे अधिक समय लगता है।

... 127) "सच क्या है" यह तय करने के बाद (यानी, अपने लोगों के स्वभाव को समझने के बाद), "इसके बारे में क्या करना है" इस पर ध्यानपूर्वक विचार करें। जैसा कि पहले बताया गया है, "सच क्या है" और "इसके बारे में क्या करना है" के बीच अंतर करना महत्वपूर्ण है। सच क्या है यह पता लगाने में समय लगता है—अक्सर कई महीने, जिसमें एक बड़ा नमूना आकार शामिल होता है। इसके बारे में क्या करना है (यानी, योजना बनाना) यह पता लगाना बहुत तेज़ होता है— आमतौर पर कुछ घंटे या दिन—लेकिन यह तुरंत नहीं होता। अक्सर लोग या तो जल्दबाजी में निर्णय ले लेते हैं या कोई निर्णय ही नहीं लेते।

128) लोगों को ब्रिजवाटर में अन्य नौकरियों में नियुक्त करें, या उन्हें ब्रिजवाटर से हटा दें।
इसलिए...

... 129) जब आपको लगे कि कोई व्यक्ति किसी काम के लिए उपयुक्त नहीं है, तो उसे जल्द से जल्द उस काम से हटा दें। यदि आप यह उम्मीद कर रहे हैं कि लोग निकट भविष्य में अतीत की तुलना में बहुत बेहतर प्रदर्शन करेंगे, तो आप एक गंभीर गलती कर रहे हैं—इसके बजाय, लोगों को छाँटें। जो लोग बार-बार एक ही तरीके से काम करते हैं, वे संभवतः उसी तरह से काम करते रहेंगे क्योंकि वह व्यवहार उनके स्वभाव को दर्शाता है। चूंकि लोग आम तौर पर धीरे-धीरे बदलते हैं (अधिकतम), इसलिए आपको धीमी गति से सुधार की उम्मीद करनी चाहिए (अधिकतम), इसलिए सुधार की आशा करने के बजाय, आपको लोगों को छाँटना चाहिए या उनकी कमियों को दूर करने के लिए कार्य योजना में बदलाव करना चाहिए। चूंकि लोगों की कमजोरियों को ध्यान में रखते हुए कार्य योजना में बदलाव करना आम तौर पर एक बुरा विचार है, इसलिए लोगों को छाँटना ही बेहतर है।

कभी-कभी अच्छे लोग भी अपनी ज़िम्मेदारी निभाने में नाकाम रहते हैं क्योंकि वे समय रहते ज़िम्मेदारी नहीं निभा पाते। या तो उनके गुणों में कोई कमी होती है या उन्हें सही प्रशिक्षण देने में बहुत समय लग जाता है। इनमें से कुछ लोग ब्रिजवाटर में किसी और पद के लिए उपयुक्त हो सकते हैं। याद रखें कि असफलता को पहचानना और उससे सीखना विकास प्रक्रिया का हिस्सा है। इसके कारणों को संबंधित दस्तावेज़ में दर्ज करें और सोचें कि उस व्यक्ति के लिए अगला अच्छा कदम क्या होगा।

... 130) यह जान लें कि किसी अयोग्य व्यक्ति को नौकरी पर बनाए रखना, उसे निकालने से कहीं अधिक बुरा है। लोगों को भर्ती न करें। लोगों को निकालना कोई बड़ी बात नहीं है—निश्चित रूप से खराब प्रदर्शन करने वाले लोगों को बनाए रखने जितना बुरा तो बिल्कुल नहीं, क्योंकि किसी अयोग्य व्यक्ति को नौकरी पर बनाए रखना उस व्यक्ति (क्योंकि यह उसके व्यक्तिगत विकास को रोकता है) और हमारे समुदाय (क्योंकि हम सभी इसके परिणाम भुगतते हैं और यह योग्यता प्रणाली को कमजोर करता है) दोनों के लिए हानिकारक है। किसी

अयोग्य व्यक्ति को न निकालने की भारी कीमत पर विचार करें: लंबे समय तक खराब प्रदर्शन की लागत; पर्यावरण पर नकारात्मक प्रभाव; उस व्यक्ति को प्रशिक्षित करने में बर्बाद हुआ समय और प्रयास; और किसी ऐसे व्यक्ति से अलग होने का अधिक दर्द जो कुछ समय (जैसे, पाँच साल या उससे अधिक) से यहाँ है, उसकी तुलना में जिसे केवल एक वर्ष के बाद निकाल दिया जाता है।

... 131) जब लोग किसी पद के लिए उपयुक्त न हों, तो विचार करें कि क्या ब्रिजवाटर में कोई ऐसा पद उपलब्ध है जो उनके लिए बेहतर हो। यदि नहीं, तो उन्हें निकाल दें। याद रखें कि हम लोगों को ब्रिजवाटर में उनकी पहली नौकरी के लिए या मुख्य रूप से उनके कौशल के आधार पर नियुक्त नहीं करते हैं। हम ऐसे लोगों का चयन करने का प्रयास कर रहे हैं जिनके साथ हम अपना जीवन साझा करना चाहते हैं। हम यहाँ सभी से विकास की अपेक्षा करते हैं। चूंकि प्रबंधकों को साक्षात्कार प्रक्रिया से प्राप्त जानकारी की तुलना में लोगों की खूबियों और कमियों और हमारी संस्कृति में उनके अनुकूलन के बारे में बेहतर जानकारी होती है, इसलिए आपके पास ब्रिजवाटर में किसी अन्य भूमिका के लिए उनका मूल्यांकन करने हेतु अमूल्य जानकारी होती है।

... 132) मानकों को कम न करें। यदि कोई व्यक्ति उत्कृष्टता और मौलिक सत्य की हमारी आवश्यकताओं के अनुरूप लगातार कार्य नहीं कर सकता और स्वीकार्य समय सीमा में मानकों तक नहीं पहुंच सकता, तो उसे

समस्याओं को समझना, उनका निदान करना और उनका समाधान करना...

133) समस्याओं को प्रभावी ढंग से समझने का तरीका जानें
इसलिए...

... 134) भाग 2 में बताई गई 5-चरण प्रक्रिया को ध्यान में रखें।

... 135) यह समझें कि समस्याओं को समझना ही उत्कृष्ट प्रबंधन की दिशा में पहला आवश्यक कदम है। प्रकृति की ही तरह, यदि आप अपने आसपास घटित हो रही घटनाओं को नहीं देख पाते, तो आपका स्वास्थ्य बिगड़ता जाएगा और अंततः आप नष्ट हो जाएंगे। जो लोग 1) समस्याओं को समझ सकते हैं; 2) उनके समाधान का निर्णय ले सकते हैं; और 3) इन कार्यों को पूरा कर सकते हैं, वे ही उत्कृष्ट प्रबंधक बन सकते हैं।

... 136) यह समझें कि समस्याएं सुधार का आधार हैं। समस्याएं किसी लोकोमोटिव इंजन में डाली गई लकड़ी की तरह हैं, क्योंकि उन्हें जलाकर—यानी समाधान खोजकर और उन्हें लागू करके—हम आगे बढ़ते हैं। समस्याएं आमतौर पर मूल कारणों की अभिव्यक्ति होती हैं, इसलिए वे बेहतर होने के लिए संकेत प्रदान करती हैं। उत्कृष्टता की ओर अधिकांश प्रगति समस्याओं के मूल कारणों को दूर करके और ऐसे बदलाव करके होती है जो भविष्य में बार-बार लाभ देते हैं। इसलिए समस्याओं को ढूंढना आपको उत्साहित करना चाहिए क्योंकि आपको बेहतर होने का अवसर मिल गया है।

... 137) आपको यह समझने में सक्षम होना चाहिए कि चीजें मानक से ऊपर (यानी, पर्याप्त रूप से अच्छी) हैं या मानक से नीचे (यानी, पर्याप्त रूप से अच्छी नहीं), और आपको यह सुनिश्चित करना होगा कि आपके लोग भी ऐसा कर सकें। इसके लिए संश्लेषण की क्षमता आवश्यक है।

... 138) बुराई को बर्दाश्त न करें। मैं अक्सर ऐसे लोगों को देखता हूँ जो बुराई को देखते हैं और उसे सहन करते हैं। कभी-कभी ऐसा इसलिए होता है क्योंकि उनमें आवश्यक बदलाव करने का साहस नहीं होता, और कभी-कभी इसलिए क्योंकि उन्हें यह नहीं पता होता कि इसे कैसे ठीक किया जाए। दोनों ही स्थितियाँ बहुत बुरी हैं। यदि वे अटक जाते हैं, तो उन्हें आवश्यक बदलाव

करने के लिए विश्वसनीय लोगों से सलाह लेनी चाहिए, और यदि इससे भी बात नहीं बनती, तो उन्हें आगे की कार्रवाई करनी चाहिए।

... 139) "सूप का स्वाद चखें।" एक अच्छा रेस्तरां मालिक लगातार अपनी रसोई से निकलने वाले भोजन का स्वाद चखता है और उसे उत्कृष्टता के अपने दृष्टिकोण के अनुसार परखता है। एक अच्छे प्रबंधक को भी ऐसा ही करना चाहिए।

... 140) समस्याओं की पहचान करने के लिए अधिक से अधिक लोगों को शामिल करें। लोगों को अपनी समस्याएं आपके सामने लाने के लिए प्रोत्साहित करें और उन पर ध्यानपूर्वक विचार करें। यदि आपके क्षेत्र में हर कोई उस क्षेत्र की भलाई के लिए जिम्मेदार महसूस करता है और समस्याओं के बारे में खुलकर बोलने में सहज महसूस करता है, तो समस्याओं को अनदेखा करने का जोखिम बहुत कम होगा, बजाय इसके कि आप अकेले ही यह काम कर रहे हों। इससे आपको समस्याओं को समझने, सर्वोत्तम विचार प्राप्त करने और अपने और अपने लोगों के बीच समन्वय बनाए रखने में मदद मिलेगी।

140 ए) "शॉक खोलें।" यह सुनिश्चित करना आपकी ज़िम्मेदारी है कि आपके लोगों से संचार निर्बाध रूप से प्रवाहित हो रहा है।

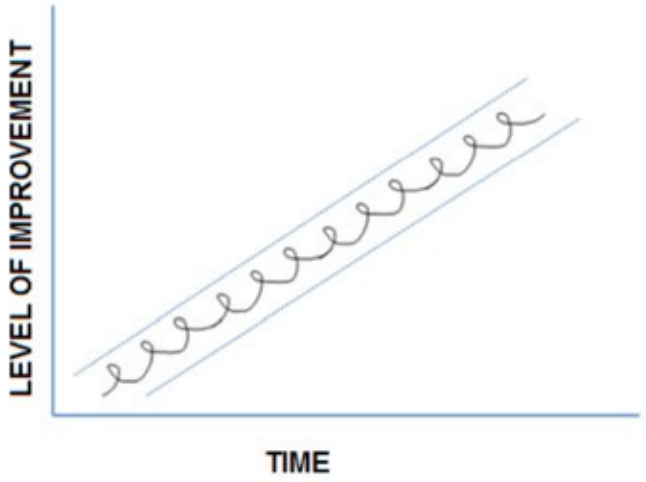
140b) शिकायतें उठाने वाले लोगों को जवाबदेह ठहराएं। खुद से पूछें: 1) क्या किसी को लगता है कि कुछ गलत है; 2) क्या इससे उचित चर्चा हुई; और 3) यदि उन्हें लगा कि मुद्दा उठाने से उचित प्रतिक्रिया नहीं मिली, तो क्या उन्होंने इसे आगे बढ़ाया? यही होना चाहिए।

140 ग) नेता को असहमति को प्रोत्साहित करना चाहिए और या तो निष्पक्ष होना चाहिए या खुले दिमाग वाला होना चाहिए।

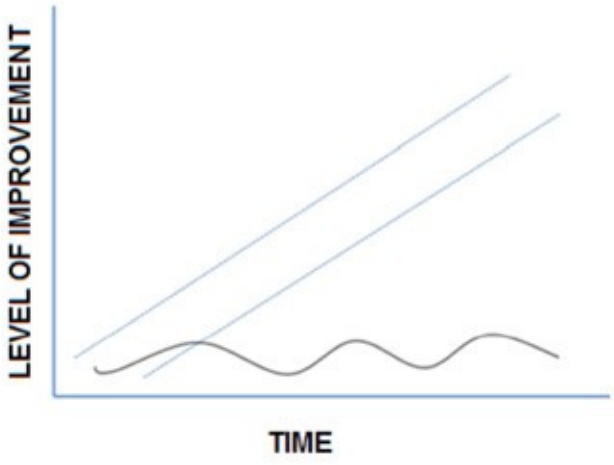
140d) कुछ नौकरियों से सबसे करीबी लोग शायद उन्हें सबसे अच्छी तरह जानते हैं, या कम से कम उनके पास ऐसे दृष्टिकोण होते हैं जिन्हें आपको समझने की जरूरत होती है, इसलिए वे लोग सुधार लाने के लिए आवश्यक हैं।

... 141) समस्याओं को समझने के लिए, अपनी स्क्रिप्ट के सापेक्ष फिल्म के घटित होने की तुलना करें—अर्थात, मशीन के वास्तविक संचालन और उससे उत्पन्न परिणामों की तुलना उस मशीन के अपेक्षित संचालन और परिणामों की

आपकी कल्पना से करें। जब तक आपके मन में अपनी अपेक्षाओं की कल्पना रहेगी और आप उसकी तुलना वास्तविक परिणामों से कर सकेंगे, तब तक आप विचलन को पहचान पाएंगे और उनसे निपट सकेंगे। उदाहरण के लिए, यदि आप सुधार की अपेक्षा एक विशिष्ट सीमा के भीतर करते हैं...



...और अंत में यह कुछ इस तरह दिखता है...



... आपको पता चल जाएगा कि इससे निपटने के लिए आपको मूल कारण तक पहुंचना होगा। अगर आप ऐसा नहीं करते हैं, तो स्थिति संभवतः वैसी ही बनी रहेगी।

... 142) गुमनाम "हम" और "वे" का प्रयोग न करें, क्योंकि इससे व्यक्तिगत ज़िम्मेदारी छिप जाती है—विशिष्ट नामों का प्रयोग करें। उदाहरण के लिए, यह न कहें कि "हमने" या "उन्होंने" इसे गलत तरीके से संभाला। साथ ही, "हमें चाहिए..." या "हम हैं..." जैसे वाक्यों से भी बचें। "हम" कौन हैं? वास्तव में किसे चाहिए, किसने गलती की, या किसने अच्छा काम किया? विशिष्ट नामों का प्रयोग करें। अस्पष्टता से व्यक्तिगत जवाबदेही को कमज़ोर न करें। नाम लेते समय, लोगों को संबंधित सिद्धांतों की याद दिलाना भी अच्छा होता है, जैसे "गलतियाँ अच्छी होती हैं यदि उनसे कुछ सीखने को मिलता है।"

... 143) समस्याओं के बारे में बहुत स्पष्ट रहें; सामान्यीकरण से शुरुआत न करें। उदाहरण के लिए, यह न कहें, "क्लाइंट एडवाइजर विश्लेषकों के साथ ठीक से संवाद नहीं कर रहे हैं।" स्पष्ट रहें: बताएं कि कौन से क्लाइंट एडवाइजर ऐसा ठीक से नहीं कर रहे हैं और किन तरीकों से। पहले विशिष्ट बातों से शुरू करें और फिर पैटर्न का अवलोकन करें।

... 144) उपकरण: समस्याओं को पकड़ने के लिए निम्नलिखित उपकरणों का उपयोग करें: मुद्दे लॉग, मेट्रिक्स, सर्वेक्षण, चेकलिस्ट, बाहरी सलाहकार और आंतरिक लेखा परीक्षक।

1) समस्या लॉग: लॉग में दर्ज की जाने वाली समस्या या "मुद्दा" आसानी से पहचाना जा सकता है: कुछ भी जो गलत हुआ हो। समस्या लॉग एक वॉटर फिल्टर की तरह काम करता है जो कचरा पकड़ता है। कचरे की जांच करके और यह पता लगाकर कि यह कहां से आया है, आप इसे जड़ से खत्म करने का तरीका निर्धारित कर सकते हैं। समस्या लॉग के लिए मूल कारणों का निदान उसी तरह किया जाता है जैसे ड्रिलडाउन (नीचे समझाया गया है) के लिए किया जाता है, यानी लॉग में समस्याओं में योगदान देने वाले व्यक्तियों का उनकी खूबियों और कमियों के साथ स्पष्ट मूल्यांकन शामिल होना चाहिए। जैसे-जैसे आप कचरे को कम करने या खत्म करने वाले बदलाव लाते हैं, पानी साफ होता जाता है। समस्याओं को पकड़ने के लिए समस्या लॉग का उपयोग करने के अलावा, आप उनका उपयोग समस्याओं की संख्या और प्रकार को मापने के लिए भी कर सकते हैं, और इसलिए वे प्रदर्शन के प्रभावी मापक हो सकते हैं। लोगों को समस्या लॉग का उपयोग करने के लिए

प्रेरित करने में एक आम चुनौती यह है कि कभी-कभी उन्हें दूसरों पर दोषारोपण करने का जरिया माना जाता है। आपको यह स्पष्ट करके उपयोग को प्रोत्साहित करना होगा कि वे कितने आवश्यक हैं, सक्रिय उपयोग को पुरस्कृत करना होगा और उपयोग न करने पर दंडित करना होगा। उदाहरण के लिए, यदि कुछ गलत होता है और वह समस्या लॉग में दर्ज नहीं है, तो संबंधित लोगों को कड़ी सजा मिलनी चाहिए। लेकिन अगर कुछ गलत हो जाता है और वह मौजूद है (और, आदर्श रूप से, सही ढंग से निदान किया गया है), तो संबंधित लोगों को शायद पुरस्कृत या सराहा जाएगा। लेकिन व्यक्तिगत जवाबदेही होनी चाहिए।

2) मेट्रिक्स: विस्तृत मेट्रिक्स व्यक्तिगत, समूह और सिस्टम के प्रदर्शन को मापते हैं। सुनिश्चित करें कि इन मेट्रिक्स के साथ छेड़छाड़ न की जाए ताकि वे वास्तविक स्थिति को न दर्शाएं। यदि आपके मेट्रिक्स पर्याप्त रूप से अच्छे हैं, तो आप अपने कर्मचारियों के कार्यों और उनकी दक्षता का इतना सटीक और संपूर्ण अवलोकन प्राप्त कर सकते हैं कि आप लगभग मेट्रिक्स के माध्यम से ही प्रबंधन कर सकते हैं। हालांकि, मेट्रिक्स का इतना अधिक उपयोग करने के बारे में सोचना भी मत! इसके बजाय, मेट्रिक्स का उपयोग प्रश्न पूछने और अन्वेषण करने के लिए करें। याद रखें कि कोई भी एक मेट्रिक भ्रामक हो सकता है। पैटर्न स्थापित करने के लिए आपको पर्याप्त प्रमाण की आवश्यकता होती है। मेट्रिक्स और 360 समीक्षाएं ऐसे पैटर्न उजागर करती हैं जिनसे कर्मचारियों की शक्तियों और कमजोरियों पर सहमति बनाना आसान हो जाता है। बेशक, मेट्रिक्स के लिए जानकारी प्रदान करने वाले लोगों को सटीक मूल्यांकन देना चाहिए। इस सटीकता को सुनिश्चित करने के कई तरीके हैं। प्रत्येक मूल्यांकनकर्ता द्वारा दिए गए औसत ग्रेड को देखकर आलोचनात्मकता की अनिच्छा का पता लगाया जा सकता है; जो लोग बहुत अधिक औसत ग्रेड देते हैं वे आसान मूल्यांकनकर्ता हो सकते हैं। इसी प्रकार, "अनिवार्य रैंकिंग" भी उपयोगी होती है, जिसमें लोगों को सहकर्मियों के प्रदर्शन को सर्वश्रेष्ठ से निम्नतम क्रम में रखना होता है। अनिवार्य रैंकिंग मूलतः "ग्रेडिंग ऑन अ कर्व" के समान ही है। ऐसे मापदंड जो विभिन्न विभागों और/या समूहों में स्वतंत्र ग्रेडिंग की अनुमति देते हैं, विशेष रूप से मूल्यवान होते हैं।

3) सर्वेक्षण (श्रमिकों और ग्राहकों के)।

... 145) समस्याओं को न समझने का सबसे आम कारण वह है जिसे मैं "उबलते पानी में मेंढक" वाली समस्या कहता हूँ। माना जाता है कि अगर आप किसी मेंढक को उबलते पानी के बर्तन में डाल दें तो वह तुरंत बाहर कूद जाएगा। लेकिन अगर आप किसी मेंढक को कमरे के तापमान वाले पानी में डाल दें और धीरे-धीरे पानी को उबालना शुरू कर दें, तो मेंढक वहीं रहेगा और उबलकर मर जाएगा। बहुत बुरी चीजों को भी हम सहजता से स्वीकार कर लेते हैं, जबकि अगर उन्हें नए सिरे से देखा जाए तो वे चौंकाने वाली होती हैं।

... 146) कुछ मामलों में, लोग अस्वीकार्य समस्याओं को स्वीकार कर लेते हैं क्योंकि उन्हें लगता है कि उन्हें हल करना बहुत मुश्किल है। लेकिन अस्वीकार्य समस्याओं को हल करना वास्तव में उन्हें हल न करने से कहीं अधिक आसान है, क्योंकि उन्हें हल न करने से आप दुखी हो जाएंगे। वे लगातार अस्वीकार्य परिणाम, तनाव, अधिक काम और संभवतः नौकरी से निकाले जाने का कारण बनेंगे। इसलिए प्रबंधन के मूलभूत सिद्धांतों में से एक को याद रखें: या तो आपको समस्याओं को हल करना होगा या यदि आप उन्हें हल नहीं कर सकते हैं तो उन्हें आगे बढ़ाना होगा (यदि आवश्यक हो, तो बार-बार)। इसका कोई दूसरा या आसान विकल्प नहीं है।

146 क) जिन समस्याओं के अच्छे, सुनियोजित समाधान होते हैं, वे उन समस्याओं से बिल्कुल अलग होती हैं जिनके समाधान नहीं होते। समस्याओं के अच्छे और बुरे पहलुओं का दायरा कुछ इस प्रकार है:

क) वे अज्ञात हैं (सबसे खराब स्थिति);

बी) पहचान तो हो गई है लेकिन कोई योजनाबद्ध समाधान नहीं है (बेहतर);

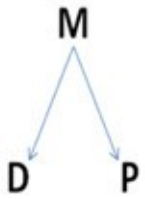
ग) एक अच्छे, सुनियोजित समाधान (अच्छा) के साथ पहचाना गया; और

d) हल किया गया (सर्वोत्तम)।

हालांकि, मनोबल के लिए सबसे बुरी स्थिति दूसरी है: समस्या की पहचान तो हो गई है, लेकिन उसका कोई योजनाबद्ध समाधान नहीं है। इसलिए यह पहचानना बेहद ज़रूरी है कि समस्या इनमें से किस श्रेणी में आती है।

147) समस्याओं के लक्षणों को समझने के लिए निदान करें।
इसलिए...

... 148) यह समझें कि सभी समस्याएं अपने मूल कारणों की अभिव्यक्ति मात्र हैं, इसलिए यह समझने के लिए निदान करें कि समस्याएं किस बात का संकेत हैं। अपनी समस्याओं को अलग-थलग घटना के रूप में न लें। वे आपकी प्रणाली के परिणाम हैं, जिसमें डिज़ाइन और लोग शामिल हैं। यदि डिज़ाइन उत्कृष्ट है और लोग उत्कृष्ट हैं, तो परिणाम भी उत्कृष्ट होंगे (हालांकि पूरी तरह से सही नहीं)। इसलिए जब आपको समस्याएं हों, तो आपका निदान डिज़ाइन और लोगों पर केंद्रित होना चाहिए ताकि यह पता चल सके कि आपको किस कारण से और क्यों विफलता मिली।



... 149) यह समझें कि निदान प्रगति और गुणवत्तापूर्ण संबंधों दोनों के लिए मूलभूत है। अपने आस-पास के लोगों के साथ समस्याओं का ईमानदारीपूर्वक और सहयोगात्मक रूप से विश्लेषण करने से आपको यह बेहतर ढंग से समझने में मदद मिलेगी कि ये समस्याएं क्यों उत्पन्न होती हैं, ताकि उनका समाधान किया जा सके। इससे आप एक-दूसरे को बेहतर ढंग से जान पाएंगे, अपने आप को अभिव्यक्त कर पाएंगे और यह देख पाएंगे कि आपके आस-पास के लोग तर्कसंगत हैं या नहीं और/या उनकी तर्कसंगतता को लागू कर पाएंगे या नहीं। इसके अलावा, आप अपने लोगों को आगे बढ़ने में मदद करेंगे और वे भी आपको आगे बढ़ने में मदद करेंगे। इसलिए, यह प्रक्रिया न केवल अच्छे प्रबंधन का सार है, बल्कि व्यक्तिगत और संगठनात्मक विकास का आधार और गहरे और सार्थक संबंध स्थापित करने का तरीका भी है। चूंकि यह गलतियों से निपटने के आपके दृष्टिकोण से

शुरू और समाप्त होती है, मुझे उम्मीद है कि मैंने यह स्पष्ट कर दिया है कि गलतियों के प्रति यह दृष्टिकोण और उनसे निपटने का तरीका इतना महत्वपूर्ण क्यों है।

... 150) निदान करते समय निम्नलिखित प्रश्न पूछें। इन प्रश्नों का उद्देश्य समस्या (अर्थात, लक्ष्य के अनुरूप न होने वाला परिणाम) को आपकी "प्रक्रिया" की अभिव्यक्ति के रूप में देखना है। यह प्रक्रिया सबसे पहले यह जाँच करके की जाती है कि जिम्मेदार पक्षों ने मशीन के काम करने की कल्पना कैसे की थी, फिर यह जाँच करके कि उसने कैसे काम किया, और फिर विसंगतियों की जाँच करके की जाती है। यदि आप इस प्रक्रिया में निपुण हो जाते हैं, तो इसमें 10 से 20 मिनट लगने चाहिए। जैसा कि पहले उल्लेख किया गया है, इसे लगातार किया जाना चाहिए ताकि आपके पास पर्याप्त नमूने हों और कोई भी मामला बहुत महत्वपूर्ण न लगे।

1) समस्या का सामना करने वाले व्यक्ति से पूछें: आपको किस प्रकार की कमियों का अनुभव हुआ?

2) संबंधित क्षेत्र के प्रबंधक से पूछें: क्या मशीन के लिए कोई स्पष्ट रूप से जिम्मेदार व्यक्ति है जो आपको मशीन के बारे में बता सके और मशीन के प्रदर्शन के बारे में आपके सवालों के जवाब दे सके, जो अपेक्षाओं के अनुरूप नहीं था? इस जिम्मेदारी का स्वामी कौन है?

• व्यक्तिगत जिम्मेदारी को न छिपाएं—विशिष्ट नामों का प्रयोग करें।

3) जिम्मेदार पक्ष से पूछें: यह कैसे काम करने वाला था, इसका "मानसिक खाका" क्या था?

• "मानसिक मानचित्र" मूलतः इस बात का दृश्य निरूपण है कि क्या होना चाहिए था।

• व्यावहारिक रूप से, "मानसिक मानचित्रों" (अर्थात, वे डिज़ाइन जिनसे आपको लगता था कि वे सफल होंगे) में इस तथ्य को ध्यान में रखना चाहिए कि मनुष्य अपूर्ण होते हैं। फिर भी, इनसे सफलता मिलनी चाहिए।

4) जिम्मेदारी के स्वामी से पूछें: इस स्थिति में क्या गड़बड़ हुई, यदि कुछ हुई भी हो तो? क्या डिज़ाइन में कोई समस्या थी (अर्थात, किसे क्या करना चाहिए था) या डिज़ाइन में शामिल लोगों के व्यवहार में कोई समस्या थी?

• "जो होना चाहिए था" और "जो हुआ" के मानसिक मानचित्र की तुलना करके अंतर की पहचान करें।

• यदि मशीन के सभी चरणों का पालन किया गया है, तो पूछें, "क्या मशीन का डिज़ाइन सही है?" यदि नहीं, तो मशीन में क्या खराबी है?

5) संबंधित लोगों से पूछें कि उन्होंने इस मुद्दे को उस तरह से क्यों संभाला। समस्या के तात्कालिक कारण क्या हैं (उदाहरण के लिए, "XYZ नहीं किया")? इनका वर्णन क्रियाओं के माध्यम से किया जाएगा—उदाहरण के लिए, "हैरी ने XYZ किया।" मूल कारण क्या हैं? इनका वर्णन किया जाएगा। उदाहरण के लिए: अपर्याप्त प्रशिक्षण/अनुभव, दूरदर्शिता की कमी, क्षमता की कमी, निर्णय लेने में अक्षमता आदि। दूसरे शब्दों में, मूल कारण कोई क्रिया या प्रतिक्रिया नहीं है—यह एक कारण है।

• संवेदनशील मुद्दे को छूने के लिए तैयार रहें।

6) संबंधित लोगों से पूछें: क्या यह पूर्व के पैटर्न के अनुरूप है (हाँ/नहीं/अस्पष्ट)? इसका व्यवस्थित समाधान क्या है? इस समस्या के परिणामस्वरूप लोगों/मशीनों/जिम्मेदारियों में किस प्रकार का विकास होना चाहिए?

• पुष्टि करें कि समस्या का अल्पकालिक समाधान कर दिया गया है।

• दीर्घकालिक समाधानों के लिए उठाए जाने वाले कदमों का निर्धारण करें और यह निर्धारित करें कि उन कदमों के लिए कौन जिम्मेदार है। विशेष रूप से:

क. क्या ऐसी कोई जिम्मेदारियां हैं जिन्हें सौंपने या अधिक स्पष्ट करने की आवश्यकता है?

बी. क्या मशीन के ऐसे कोई डिजाइन हैं जिनमें बदलाव की आवश्यकता है?

ग. क्या ऐसे लोग हैं जिनकी भूमिकाओं के लिए उपयुक्तता का मूल्यांकन करने की आवश्यकता है?

... 151) याद रखें कि मूल कारण कोई क्रिया नहीं बल्कि एक वजह होती है। इसे क्रियाओं के बजाय विशेषणों का प्रयोग करके वर्णित किया जाता है। मूल कारणों तक पहुँचने के लिए लगातार "क्यों" पूछते रहें, और लोगों से जुड़ी समस्याओं की जाँच करना न भूलें। वास्तव में, चूंकि अधिकांश कार्य किसी के द्वारा किसी विशेष तरीके से किए जाने या न किए जाने के निर्णय के कारण ही होते हैं, इसलिए अधिकांश मूल कारणों का पता विशिष्ट व्यक्तियों, विशेषकर "जिम्मेदार पक्ष" से लगाया जा सकता है। जब समस्या किसी व्यक्ति के कारण होती है, तो आपको वास्तविक मूल कारण तक पहुँचने के लिए यह पूछना होगा कि उस व्यक्ति ने गलती क्यों की, और आपको किसी व्यक्ति में दोष का निदान करने में उतना ही सटीक होना चाहिए जितना कि किसी उपकरण में दोष का निदान करने में।

उदाहरण के लिए, मूल कारण का पता लगाने की प्रक्रिया इस प्रकार आगे बढ़ सकती है:

- "समस्या खराब प्रोग्रामिंग के कारण थी।"

- "खराब प्रोग्रामिंग क्यों थी?"

- "क्योंकि हैरी ने इसे गलत तरीके से प्रोग्राम किया था।"

- "हैरी ने इसे इतनी बुरी तरह से प्रोग्राम क्यों किया?"

- "क्योंकि उसे अच्छी तरह से प्रशिक्षित नहीं किया गया था और क्योंकि वह जल्दी में था।"

- "उसे अच्छी तरह से प्रशिक्षित क्यों नहीं किया गया था? क्या उसके प्रबंधक को पता था कि उसे अच्छी तरह से प्रशिक्षित नहीं किया गया है और फिर भी उसे काम करने दिया गया, या उसे पता नहीं था?"

अंततः यह इस बात पर निर्भर करेगा कि लोग या डिजाइन कैसा है।

... 152) पाँच-चरणीय प्रक्रिया में किस चरण पर विफलता हुई, यह पहचानें। यदि कोई व्यक्ति लगातार विफल हो रहा है, तो इसका कारण प्रशिक्षण की कमी या

क्षमता की कमी हो सकती है। कारण क्या था? पाँचों चरणों में से किस चरण पर वह व्यक्ति विफल हुआ? विभिन्न चरणों के लिए अलग-अलग क्षमताओं की आवश्यकता होती है।

1. लक्ष्य निर्धारण: इसके लिए व्यापक सोच, दूरदृष्टि और ऐसे मूल्यों की आवश्यकता होती है जो हमारे समुदाय के मूल्यों के अनुरूप हों। (यह पूछना उपयोगी होगा कि क्या जिम्मेदार व्यक्ति लक्ष्यों को भूल गया है या क्या उसने ऐसे लक्ष्य निर्धारित किए हैं जो ब्रिजवाटर के लक्ष्यों के अनुरूप नहीं हैं।)

2. समस्याओं को समझना: इसके लिए समझ, संश्लेषण क्षमता और बुराई के प्रति असहिष्णुता की आवश्यकता होती है (अर्थात, कुछ लोग बुराई को देखते तो हैं, लेकिन उसे दूर करने के लिए पर्याप्त रूप से चिंतित नहीं होते)। बेशक, परिप्रेक्ष्य (जो आमतौर पर अनुभव से प्राप्त होता है) हर कदम पर सहायक होता है।

3. निदान: इसके लिए तर्क, दृढ़ता और खुले विचारों की आवश्यकता होती है। सच्चाई तक पहुँचने के लिए आपको खुली और/या कठिन चर्चाओं के लिए तैयार रहना होगा।

4. डिजाइन: इसके लिए रचनात्मकता और व्यावहारिक कल्पनाशीलता की आवश्यकता होती है।

5. कार्यों को पूरा करना: इसके लिए दृढ़ संकल्प और आत्म-अनुशासन की आवश्यकता होती है।

यदि आप 1) यह पहचान लें कि इनमें से किस चरण में लगातार विफलताएँ हो रही हैं और 2) यह देख लें कि व्यक्ति में इनमें से किस क्षमता की कमी है, तो आप समस्या का निदान करने में काफी हद तक सफल हो जाएंगे।

... 153) याद रखें कि सही निदान के लिए सच्चाई तक पहुँचने हेतु गुणवत्तापूर्ण, सहयोगात्मक और ईमानदार चर्चा आवश्यक है। गलती की पड़ताल किए बिना ही अपना फैसला न सुनाएँ, क्योंकि इस बात की काफी संभावना है कि आपको इसका सही उत्तर न पता हो। अहंकार न करें। हो सकता है कि आपके पास घटना

के बारे में कोई सिद्धांत हो, और उस सिद्धांत पर संबंधित अन्य लोगों के साथ चर्चा की जानी चाहिए। यदि आप और अन्य लोग खुले विचारों वाले हैं, तो लगभग निश्चित रूप से आपके पास एक गुणवत्तापूर्ण विश्लेषण होगा जो सभी को आगे की खोज के लिए उपयोगी सिद्धांत प्रदान करेगा या आप ऐसे निष्कर्षों पर पहुँचेंगे जिनका उपयोग डिज़ाइन चरण में किया जा सकता है। और यदि आप समस्याओं के बार-बार होने पर ऐसा करते हैं, तो आप और इसमें शामिल अन्य लोग अंततः मूल कारणों का पता लगा लेंगे।

... 154) ध्यान रखें कि निदान से परिणाम निकलने चाहिए। अन्यथा उनका कोई उद्देश्य नहीं है। परिणाम किसी समझौते के रूप में न भी हो, लेकिन कम से कम यह मूल कारणों के बारे में सिद्धांतों के रूप में होना चाहिए (जिन्हें लिख लेना चाहिए ताकि आपके पास पैटर्न की पहचान करने के लिए संश्लेषित बिंदुओं का संग्रह हो) और भविष्य में उनसे बचाव के लिए या जानकारी जुटाने के लिए क्या किया जाना चाहिए, इसके बारे में स्पष्टता होनी चाहिए।

... 155) किसी एक बिंदु से बहुत अधिक निष्कर्ष न निकालें—कई बिंदुओं को शीघ्रता से एकत्रित करके और अन्य बिंदुओं के साथ उनका मिलान करके एक व्यापक चित्र बनाएं। बिंदु एक विशिष्ट परिणाम होता है। जब आप इसके घटित होने का कारण समझने के लिए निदान करते हैं, तो आप उस बिंदु का विश्लेषण कर रहे होते हैं। किसी एक बिंदु से बहुत अधिक जानकारी निकालने का प्रयास न करें—वह केवल सीमित जानकारी ही दे सकता है। इसके बजाय, कई बिंदुओं को 80/20 अनुपात में एकत्रित करके एकत्रित करें और अन्य बिंदुओं के साथ उनका मिलान करें, ताकि आप उस व्यक्ति के व्यक्तित्व का एक समग्र चित्र बना सकें।

... 156) निरंतर निदान करके एक उभरते हुए संश्लेषण को बनाए रखें—आपको समय के साथ अपनी मशीन/सिस्टम के विभिन्न भागों के विकास को वर्गीकृत करने, समझने और उसका अवलोकन करने में सक्षम होना चाहिए, और इस समझ को इस बात की एक तस्वीर में संश्लेषित करना चाहिए कि आपकी मशीन कैसे काम कर रही है और इसे बेहतर बनाने के लिए इसमें क्या संशोधन किए जाने चाहिए। लेकिन यदि आप घटित होते ही महत्वपूर्ण नकारात्मक परिणामों पर ध्यान नहीं देते हैं, तो आप वास्तव में यह नहीं समझ पाएंगे कि वे किस चीज के लक्षण हैं, और न ही आप

यह समझ पाएंगे कि समय के साथ चीजें कैसे बदल रही हैं (उदाहरण के लिए, क्या वे सुधर रही हैं या बिगड़ रही हैं)।

... 157) क्षमता संबंधी समस्या और योग्यता संबंधी समस्या के बीच अंतर करने के लिए, कल्पना कीजिए कि यदि उस व्यक्ति के पास पर्याप्त क्षमता होती तो वह उस विशेष कार्य में कैसा प्रदर्शन करता। याद कीजिए कि जब उनके पास पर्याप्त क्षमता थी तो उन्होंने समान कार्यों में कैसा प्रदर्शन किया था।

... 158) प्रबंधकों द्वारा उत्कृष्ट परिणाम प्राप्त करने में विफल रहने या मामले को आगे बढ़ाने के सबसे सामान्य कारण निम्नलिखित हैं:

ए. वे बहुत दूर हैं।

बी. उन्हें गुणवत्ता में अंतर पहचानने में समस्या होती है।

ग. वे इस बात को भूल चुके हैं कि हालात कितने खराब हो गए हैं क्योंकि वे धीरे-धीरे अपनी इस बुराई के आदी हो गए हैं ("उबलते पानी में मेंढक की समस्या")।

d. उन्हें अपने काम पर इतना गर्व होता है कि वे यह स्वीकार नहीं कर पाते कि वे अपनी समस्याओं का समाधान स्वयं नहीं कर सकते।

ई. उन्हें असफलता स्वीकार करने से होने वाले प्रतिकूल परिणामों का डर है।

... 159) बाद में आलोचना करने से बचें। यानी, किसी भी पिछले निर्णय की खूबियों का मूल्यांकन इस आधार पर करें कि आपको अब क्या पता है और उस समय आपको क्या पता होना चाहिए था। इसके लिए खुद से पूछें, "उस स्थिति में एक समझदार व्यक्ति को क्या पता होना चाहिए था और क्या करना चाहिए था?" साथ ही, निर्णय लेने वाले व्यक्ति को गहराई से समझें (वे कैसे सोचते हैं, वे किस प्रकार के व्यक्ति हैं, क्या उन्होंने उस स्थिति से कुछ सीखा, आदि)।

... 160) उल्लंघन किए गए सिद्धांतों की पहचान करें। इनमें से कौन से सिद्धांत इस मामले पर लागू होते हैं, उनकी समीक्षा करें और देखें कि क्या वे सहायक हो सकते थे। स्वयं सोचें कि इस प्रकार के मामलों को संभालने के लिए कौन से सिद्धांत सर्वोत्तम हैं। इससे न केवल इस समस्या का समाधान

होगा, बल्कि इसी प्रकार की अन्य समस्याओं को हल करने में भी सहायता मिलेगी।

... 161) याद रखें कि यदि आपके पास वही लोग वही काम कर रहे हैं, तो आपको वही परिणाम की उम्मीद करनी चाहिए।

... 162) किसी समस्याग्रस्त विभाग या उप-विभाग की 80/20 समझ प्राप्त करने के लिए निम्नलिखित "ड्रिलडाउन" तकनीक का उपयोग करें। ड्रिलडाउन एक ऐसी प्रक्रिया है जिसके द्वारा इच्छुक व्यक्ति किसी क्षेत्र की समस्याओं और उनके मूल कारणों की पर्याप्त गहरी समझ प्राप्त कर सकता है, ताकि वह विभाग या उप-विभाग को उत्कृष्ट बनाने के लिए एक योजना तैयार कर सके। यह प्रत्येक समस्या के लिए किए जाने वाले "निदान" की तरह नहीं है। निरंतर निदान करने वाला प्रबंधक स्वाभाविक रूप से अपने क्षेत्रों को अच्छी तरह समझता है और उसे ड्रिलडाउन करने की आवश्यकता नहीं होती है। ड्रिलडाउन एक प्रकार की जांच है, हालांकि यह व्यापक और गहन है। अच्छी तरह से करने पर, लगभग पांच घंटे के प्रयास में आपको विभाग को पूरी तरह से बदलने के लिए आवश्यक लगभग सभी जानकारी मिल जानी चाहिए।

समस्या का गहन विश्लेषण दो अलग-अलग चरणों में होता है: 1) समस्याओं की सूची बनाना और 2) कारणों की सूची बनाना/निदान करना। इसके बाद 3) योजना तैयार करना आता है। यदि इसे कुशलतापूर्वक किया जाए, तो पहले दो चरणों के माध्यम से जानकारी प्राप्त करने में आमतौर पर लगभग चार घंटे लगते हैं (एक घंटे कम या ज्यादा), जिसमें समस्याओं की सूची बनाने के पहले चरण में आमतौर पर एक से दो घंटे और उनका निदान करने के दूसरे चरण में, यदि कुशलतापूर्वक किया जाए, तो आमतौर पर दो से चार घंटे लगते हैं।

यह अत्यंत महत्वपूर्ण है कि ये चरण अलग-अलग और स्वतंत्र रूप से किए जाएं। ऐसा इसलिए है क्योंकि एक ही समय में दो या तीन दिशाओं में जाने से भ्रम की स्थिति पैदा होती है और संभावित कारणों और समाधानों में से प्रत्येक पर पर्याप्त चर्चा संभव नहीं हो पाती है।

जांच के दायरे में आने वाले क्षेत्र के लोगों की तीनों चरणों में सक्रिय भागीदारी अत्यंत महत्वपूर्ण है। आपको उनके विवरण सुनने चाहिए और जब

उन्हें लगे कि आप गलत हैं तो उन्हें आपसे बहस करने का अवसर देना चाहिए। इस तरह सटीक निदान और एक अच्छी योजना बनाने की संभावना काफी बढ़ जाती है।

गहन विश्लेषण के बाद, आप योजना या डिज़ाइन तैयार करेंगे, जिसमें आमतौर पर दो से तीन घंटे लगते हैं। इस प्रकार, पहला प्रश्न पूछने से लेकर विस्तृत योजना बनाने तक की पूरी प्रक्रिया में आमतौर पर तीन या चार बैठकों में लगभग पाँच से आठ घंटे लगते हैं। फिर चौथा चरण आता है - योजना का क्रियान्वयन, निगरानी और संशोधन - जिसमें आमतौर पर छह से बारह महीने लगते हैं।

यहां प्रत्येक चरण का विस्तृत विवरण दिया गया है:

चरण 1—समस्याओं की सूची बनाएं। समस्याओं को संभावित समाधानों से न जोड़ें। कभी-कभी समस्याएं दुर्लभ या महत्वहीन कारणों से उत्पन्न होती हैं क्योंकि कोई भी चीज़ परिपूर्ण नहीं होती। उन पर अधिक ध्यान न दें। लेकिन अक्सर, वे आपकी प्रणाली में किसी खराबी के लक्षण होते हैं, इसलिए यह पता लगाना ज़रूरी है कि वह खराबी क्या है। उदाहरण के लिए, पर्याप्त क्षमता न होना कोई "समस्या" नहीं है; इससे समस्याएं उत्पन्न हो सकती हैं, लेकिन यह स्वयं एक समस्या नहीं है। लोगों का देर रात तक काम करना जिससे वे नौकरी छोड़ सकते हैं, रिपोर्ट देर से जमा करना आदि, क्षमता की कमी के कारण होने वाली समस्याएं हो सकती हैं। लेकिन क्षमता की कमी स्वयं एक समस्या नहीं है। समस्याओं को ठीक करने के लिए, आपको विशिष्ट समस्याओं से शुरुआत करनी होगी और एक-एक करके उनका समाधान करना होगा और बहुत विशिष्ट समाधान निकालने होंगे। ऐसा इसलिए है क्योंकि समस्याओं को हल करने के कई तरीके हैं। देर रात तक काम करने वाले लोगों की समस्या को क्षमता बढ़ाकर, काम को किसी अन्य विभाग में स्थानांतरित करके, या काम कम करके हल किया जा सकता है। यह मान लेना कि क्षमता की कमी ही समस्या है, समस्या-समाधान के निम्न स्तर की ओर ले जा सकता है। इसलिए जब तक आप विशिष्ट समस्याओं को ध्यान में नहीं रखेंगे, तब तक आप उन्हें प्रभावी ढंग से हल नहीं कर पाएंगे। समस्याओं को हल करने की प्रक्रिया में, आप अक्सर देखेंगे कि कई समस्याएं एक ही कारण से उत्पन्न होती हैं (जैसे, क्षमता की कमी, तकनीकी संसाधनों की कमी, खराब प्रबंधन, आदि), लेकिन यह सामान्य स्तर से शुरू करने के समान नहीं है (जैसे यह कहना कि

खराब प्रबंधन या क्षमता की कमी, आदि समस्याएं हैं), इसीलिए मैं कह रहा हूं कि सामान्यीकरण करने से पहले आपको विशिष्ट समस्याओं से शुरुआत करनी चाहिए। उदाहरण के लिए, जब आपको "लोगों से संबंधित समस्या" हो, तो स्पष्ट रहें। यह बताएं कि आपको किन लोगों के साथ क्या समस्या है और "संचालन विभाग के लोग..." जैसी बातें कहने से बचें। किसी को ठेस पहुंचाने के डर से नाम न लेने की प्रवृत्ति से बचें।

चरण 2—मूल कारणों की पहचान करें। मूल कारण उन कार्यों के पीछे छिपे गहरे कारण होते हैं जिनसे समस्याएँ उत्पन्न हुईं। सतही कारणों (जैसे, "मैंने ट्रेन का समय नहीं देखा इसलिए मेरी ट्रेन छूट गई") और मूल कारणों (जैसे, "मैं भूलने वाला हूँ इसलिए मैंने समय नहीं देखा") के बीच अंतर करना महत्वपूर्ण है। आमतौर पर, निकटवर्ती कारण वह क्रिया होती है जिसके कारण समस्या उत्पन्न हुई, जबकि मूल कारण उस क्रिया के घटित होने का मूलभूत कारण होता है। इसलिए, निदान करते समय, यदि आप यह बता रहे हैं कि समस्या उत्पन्न करने के लिए क्या हुआ या क्या नहीं हुआ, तो आप संभवतः निकटवर्ती कारणों का वर्णन कर रहे हैं। जब आप इन कार्यों के पीछे के गुणों का वर्णन करना शुरू करते हैं, तो आप संभवतः मूल कारणों तक पहुँच रहे हैं। मूल कारण तक पहुँचने के लिए, बार-बार 'क्यों' पूछते रहें। उदाहरण के लिए, यदि समस्या यह है कि लोग देर तक काम कर रहे हैं और इसका प्रत्यक्ष कारण पर्याप्त क्षमता का न होना था, तो पूछें कि पर्याप्त क्षमता क्यों नहीं थी। तब आप मूल कारण के करीब पहुँच जाएँगे।

यदि आपकी मशीन से ऐसे परिणाम आ रहे हैं जो आप नहीं चाहते, तो या तो डिज़ाइन में कोई खामी है या फिर डिज़ाइन में शामिल किए गए पुर्जे/लोग ठीक से काम नहीं कर रहे हैं। अधिकांश, लेकिन सभी नहीं, समस्याएं निम्न कारणों से होती हैं: 1) यह स्पष्ट नहीं है कि सब कुछ सुचारू रूप से चलाने के लिए "जिम्मेदार व्यक्ति" कौन है या 2) जिम्मेदार व्यक्ति अपनी जिम्मेदारियों को ठीक से नहीं निभा रहा है (दूसरे शब्दों में, समस्या को दूर करने के सिद्धांतों के अनुसार काम नहीं कर रहा है)। इसलिए सबसे पहले पूछें, "क्या यह स्पष्ट है कि जिम्मेदार व्यक्ति कौन है?" यदि नहीं, तो इसे स्पष्ट करें। यदि यह स्पष्ट है, तो पूछें, "वह व्यक्ति अच्छा काम क्यों नहीं कर रहा है?" किसी के खराब

प्रदर्शन के दो संभावित कारण हो सकते हैं: अपर्याप्त प्रशिक्षण या अपर्याप्त क्षमता।

समस्याओं को जिम्मेदार पक्षों से जोड़ना आवश्यक है, लेकिन अगर जिम्मेदार पक्ष अपनी गलतियों को स्वीकार नहीं करते और यह पता लगाने में विफल रहते हैं कि उन्होंने गलतियाँ क्यों कीं, तो यह मुश्किल हो सकता है। फिर भी, जिम्मेदारी और समस्याओं के मूल कारणों के बारे में स्पष्टता प्राप्त करना अनिवार्य है, क्योंकि अन्यथा सुधार की कोई उम्मीद नहीं है। यदि जिम्मेदार पक्ष अपने-अपने क्षेत्रों के सुचारू संचालन को सुनिश्चित करने की जिम्मेदारी स्पष्ट रूप से नहीं लेते हैं, तो उनके क्षेत्र सुचारू रूप से संचालित नहीं होंगे। स्पष्टता प्राप्त करने की दिशा में पहला महत्वपूर्ण कदम दोषारोपण और श्रेय देने की मानसिकता को दूर करना है, क्योंकि यह समस्याओं को सही ढंग से समझने में बाधा डालता है, और सुधार लाने के लिए यह एक पूर्व शर्त है। साथ ही, मूल कारणों का तुरंत आकलन करना महत्वपूर्ण नहीं है। इसके बजाय, आपको समस्या लॉग का उपयोग करके समस्याओं के पैटर्न का अवलोकन करना चाहिए और हर बार समस्या उत्पन्न होने पर जिम्मेदार पक्षों के साथ इसके संभावित मूल कारणों पर चर्चा करनी चाहिए। शुरुआत में आप शायद पूरी तरह आश्वस्त होकर निष्कर्ष पर नहीं पहुँच पाएंगे, क्योंकि किसी भी समस्या के कई संभावित कारण हो सकते हैं। लेकिन समय के साथ, समस्याओं के पैटर्न और कारण सभी के लिए स्पष्ट हो जाएंगे।

जैसा कि उल्लेख किया गया है, किसी मामले को गलत तरीके से संभालने के दो संभावित कारण हो सकते हैं: 1) जिम्मेदार व्यक्ति को पहले इस समस्या का पर्याप्त सामना नहीं करना पड़ा था ताकि वह इससे सीख सके और भविष्य में इसे रोक सके (सिद्धांतों का उपयोग करके) या 2) जिम्मेदार व्यक्ति उस कार्य के लिए उपयुक्त नहीं है। और उस व्यक्ति के उस कार्य के लिए उपयुक्त न होने के दो और संभावित कारण हो सकते हैं: 1) पर्याप्त अनुभव या प्रशिक्षण का अभाव और 2) कार्य को अच्छी तरह से करने के लिए आवश्यक मूल्यों और/या क्षमताओं का अभाव। इसलिए मूल कारणों का पता लगाना काफी हद तक यह समझने पर निर्भर करता है कि:

1. जो कुछ भी गलत हुआ उसके लिए कौन जिम्मेदार है?

2. क्या उस व्यक्ति को समस्या का सामना इतनी बार करना पड़ा कि उसे या तो इसे न दोहराने का तरीका सीख लेना चाहिए था या इसे किसी ऐसे व्यक्ति के पास ले जाना चाहिए था जो इसे हल करने का तरीका सीखने में मदद कर सकता था? निष्कर्ष निम्नलिखित हो सकते हैं: 1) यदि व्यक्ति को समस्या का सामना इतनी बार करना पड़ा कि वह इसे हल कर सकता था या किसी अन्य व्यक्ति के पास ले जा सकता था, तो वह व्यक्ति इस नौकरी के लिए उपयुक्त नहीं है; 2) यदि व्यक्ति को समस्या का सामना इतनी बार नहीं करना पड़ा कि वह इसे हल कर सके या किसी अन्य व्यक्ति के पास ले जा सके, तो इसके संभावित मूल कारण क्या हैं? सबसे आम मूल कारण हैं: 1) व्यक्ति किसी न किसी रूप में नौकरी के लिए उपयुक्त नहीं है (गलतियों से नहीं सीखता, जिम्मेदारी की भावना कम है, आलसी है, आदि); 2) प्रक्रिया का डिज़ाइन दोषपूर्ण है (उदाहरण के लिए, व्यक्ति काम करने के ऐसे तरीके का उपयोग कर रहा है जिसमें सुधार किया जा सकता है); या 3) कोई संभावित समाधान नहीं है। यदि यह पहला मूल कारण है, तो व्यक्ति को नौकरी बदल देनी चाहिए; यदि यह दूसरा मामला है, तो आपको और उस व्यक्ति को समस्या का सही निदान करने और एक ऐसी वैकल्पिक प्रक्रिया खोजने की आवश्यकता है जो कारगर हो; और यदि यह तीसरा मामला है, तो आपको तब तक पता नहीं चलेगा जब तक आप पूरी तरह से यह पता नहीं लगा लेते कि क्या प्रक्रिया को सुधारा जा सकता है।

बेहतर प्रक्रिया खोजने का दूसरा विकल्प समय और धैर्य लेता है (इसमें आप और समस्या का सही निदान करने वाला व्यक्ति दोनों शामिल होते हैं, ताकि कोई कारगर तरीका खोजा जा सके)। आमतौर पर, यहीं पर ज़्यादातर कंपनियाँ और लोग असफल हो जाते हैं। ऐसा इसलिए होता है क्योंकि लोग अक्सर किसी "गलती" की पहचान को अपनी खामी (बेवकूफ, आलसी आदि) के आरोप के बराबर समझते हैं, इसलिए वे बचाव की मुद्रा में आ जाते हैं। इसके बजाय, अगर वे इस प्रक्रिया को इस बात की जाँच के रूप में देखें कि इसमें क्या खामी हो सकती है, तो प्रगति करना आसान हो जाता है। इसलिए आलोचना करते समय, कभी-कभी इस अभ्यास के उद्देश्य को स्पष्ट रूप से बताना मददगार होता है: समस्या का संयुक्त रूप से निदान करना और वैकल्पिक तरीकों के फायदे और नुकसान का पता लगाना। आप दोनों को यह ध्यान रखना होगा कि इसे अच्छी तरह से करने में आमतौर पर समय और धैर्य लगता है। विचार-मंथन सत्र का एक उद्देश्य यही है, और आदर्श रूप से इसके परिणामस्वरूप एक सर्वसम्मत निदान प्राप्त होना चाहिए।

चरण 3—एक योजना बनाएं (संक्षिप्त नोट्स):

- प्रत्येक मूल कारण को देखें और स्वयं से पूछें कि इसके बारे में क्या किया जाना चाहिए।

योजना बनाना एक फिल्म की पटकथा लिखने जैसा है, जिसमें आप यह कल्पना करते हैं कि लक्ष्य को प्राप्त करने के लिए समय के साथ कौन क्या करेगा।

- योजना पर विचार करने और उस पर काम करने के लिए समूह से कुछ समय के लिए अलग हो जाएं, फिर चर्चा करने और उसमें संशोधन करने के लिए इसे वापस समूह में लाएं।

योजना बनाते समय, कई संभावनाओं पर विचार करें और समय के साथ उन्हें आजमाकर देखें ताकि सर्वोत्तम विकल्प का निर्धारण करने में मदद मिल सके।

- यह सुनिश्चित करें कि योजना के प्रत्येक कार्य के लिए किस व्यक्ति को क्या कार्य सौंपा गया है और प्रत्येक कार्य को पूरा करने के लिए अनुमानित समय-सीमा निर्धारित की गई हो। योजना तैयार हो जाने के बाद, यह सुनिश्चित करें कि कार्य, जिम्मेदार व्यक्ति और समय-सीमा उचित और व्यावहारिक हों।

- हालांकि यह जरूरी नहीं है कि हर कोई इस योजना से सहमत हो, लेकिन यह महत्वपूर्ण है कि प्रमुख लोग इस बात से सहमत हों कि यह कारगर होगी।

चरण 4—योजना को लागू करें (संक्षिप्त नोट्स):

- प्रत्येक व्यक्ति को मासिक कार्यसूची दें ताकि उस महीने की जिम्मेदारियों और अपेक्षाओं के बारे में स्पष्टता और पारदर्शिता बनी रहे। फिर सभी संबंधित पक्षों के साथ खुली मासिक बैठकों में प्रगति का जायजा लें। योजना की कार्यप्रणाली का स्पष्ट रूप से मूल्यांकन करें और उन समस्याओं का समाधान करें जिनका हल नहीं निकल रहा है।

- लक्ष्य तिथियों के लिए जिम्मेदार पक्षों को जवाबदेह ठहराना सुनिश्चित करें और इस बात का आकलन करने के लिए मापदंड विकसित करें कि वे अपनी प्रतिबद्धताओं को कैसे पूरा कर रहे हैं।

- प्रगति पर नज़र रखने और किसी भी समायोजन की आवश्यकता होने पर, सौंपे गए कार्यों की सूची को नियमित रूप से देखें। - योजना को सार्वजनिक रूप से प्रकाशित करके और समूह के साथ नियमित रूप से उसकी समीक्षा करके पारदर्शिता बनाए रखें। इससे लोगों को यह समझने में मदद मिलती है कि सभी समस्याओं का समाधान किस प्रकार किया जा रहा है और जवाबदेही भी बढ़ती है।

गहन विश्लेषण से किसी भी प्रासंगिक व्यक्ति को बाहर न रखें: इससे न केवल उनके विचारों का लाभ नहीं मिलेगा, बल्कि आप इन लोगों को कार्य योजना से अलग कर देंगे और स्वामित्व की उनकी भावना को कम कर देंगे।

याद रखें कि लोग आपको वही बताते हैं जो वे चाहते हैं और वे आत्म-आलोचना नहीं करते। एक प्रबंधक के रूप में आपका काम सच्चाई और उत्कृष्टता को उजागर करना है, न कि लोगों को खुश करना। उदाहरण के लिए, सही रास्ता कुछ लोगों को नौकरी से निकालना और उनकी जगह बेहतर लोगों को रखना हो सकता है, या लोगों को ऐसी नौकरियों में लगाना हो सकता है जो वे शायद न चाहें, आदि। विचार-मंथन सत्र में लोगों की कमजोरियों और कमियों पर चर्चा शामिल होनी चाहिए ताकि सच्चाई और उत्कृष्टता को उजागर किया जा सके। हर किसी का उद्देश्य सर्वोत्तम समाधान खोजना होना चाहिए, न कि वह समाधान जो लोगों को खुश करे। यह बात प्रबंधकों के लिए विशेष रूप से लागू होती है। अंततः, सर्वोत्तम समाधान वही होंगे जो ब्रिजवाटर में हमारे इच्छित लोगों को सबसे अधिक प्रसन्न करेंगे।

163) चीजों को सही परिप्रेक्ष्य में देखें
इसलिए…

... 164) आगे बढ़ने से पहले पीछे मुड़कर देखें। आगे बढ़ने से पहले, मशीन के काम करने के तरीके पर विचार करने के लिए समय निकालें। क्या सही हुआ और क्या गलत (विशेषकर क्या गलत हुआ) का विश्लेषण करके, आप देख सकते हैं कि मशीन कैसे काम कर रही है और इसमें कैसे सुधार किया जाना चाहिए। जो लोग केवल इस बात पर ध्यान केंद्रित करते हैं कि उन्हें आगे क्या करना चाहिए, वे वर्तमान कार्यों पर अधिक ध्यान देते हैं और मशीन के काम करने के तरीके पर ध्यान नहीं देते; इसलिए वे स्थायी प्रगति नहीं कर पाते।

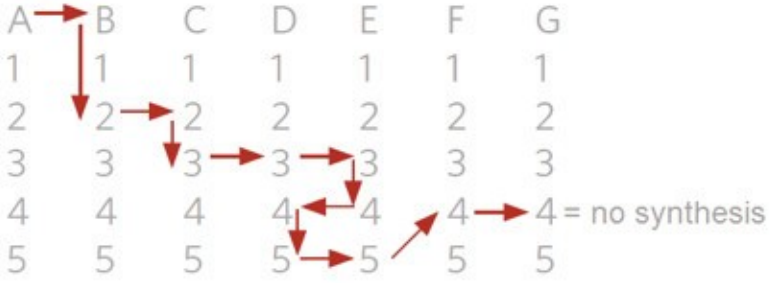
चीजों को सही परिप्रेक्ष्य में देखने के लिए "कहानी सुनाकर" पीछे मुड़कर देखें। कभी-कभी लोगों को वर्तमान परिस्थितियों को सही परिप्रेक्ष्य में देखने या भविष्य की योजना बनाने में कठिनाई होती है। कभी-कभी वे कारण-परिणाम संबंधों पर असहमत होते हैं, या बड़ी तस्वीर पर ध्यान देने के बजाय छोटी-छोटी बातों पर ध्यान केंद्रित करते हैं। कभी-कभी वे भूल जाते हैं कि किसने या किस कारण से चीजें अच्छी या बुरी हुईं। उनसे यह पूछकर कि हम यहाँ तक कैसे पहुँचे, या स्वयं "कहानी सुनाकर", आप वर्तमान स्थिति को सही परिप्रेक्ष्य में रख सकते हैं। ऐसा करने से महत्वपूर्ण कार्यों और उनके परिणामों पर प्रकाश पड़ता है, समग्र लक्ष्यों पर ध्यान जाता है, और सहमति प्राप्त करने में मदद मिलती है। अतीत से वर्तमान तक की कहानी सुनाने से आपको इसे भविष्य में जारी रखने में मदद मिलेगी (अर्थात, एक योजना तैयार करने में)। एक अच्छी योजना बनाने में समय के साथ महत्वपूर्ण घटनाओं का खाका खींचना और विशिष्ट बिंदुओं पर क्रम से विचार करना शामिल है, ताकि जब आप इसे पूरा कर लें, तो अंतिम कहानी स्पष्ट और आसानी से कल्पना करने योग्य हो। तब अन्य लोग योजना को समझ सकते हैं, उस पर टिप्पणी कर सकते हैं, और अंततः उस पर विश्वास कर सकते हैं। यह यह निर्दिष्ट करने के लिए भी आवश्यक है कि किसे क्या और कब करना चाहिए।

164a) उपाय: सभी नए कर्मचारियों को "कहानी" की टेप सुनने के लिए कहें ताकि वे नवीनतम जानकारी से अवगत हो सकें। ब्रिजवाटर की कहानी से संबंधित कुछ

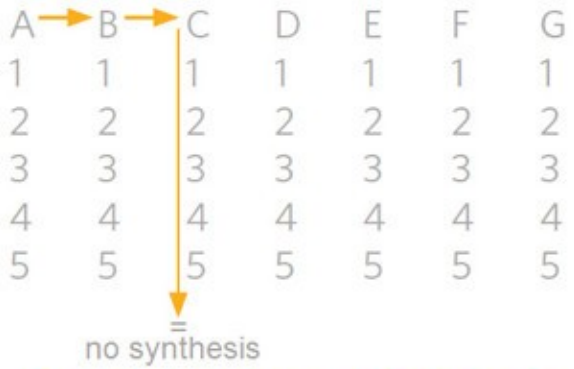
टेप सुनें। कल्पना कीजिए कि आप ब्रिजवाटर में अभी-अभी शामिल हुए और इन कहानियों को न सुनने वाले व्यक्ति की तुलना में कितना अधिक जानकार होंगे।

... 165) "ऊपरी स्तर" और "निचले स्तर" की सोच को समझें और इन दोनों के बीच संतुलन बनाना सीखें। किसी भी बातचीत में अलग-अलग स्तर और विषय होते हैं। यह जानना ज़रूरी है कि इनसे कैसे निपटा जाए। अगर आप मुख्य बिंदुओं और गौण बिंदुओं को रूपरेखा के रूप में व्यवस्थित करके देखें, तो ऊपरी स्तर की चर्चा मुख्य बिंदुओं पर केंद्रित होती है। इसका मतलब यह नहीं है कि आपको विवरणों का ज़िक्र नहीं करना चाहिए, क्योंकि कुछ विवरण चर्चा के लिए ज़रूरी हो सकते हैं। लेकिन विवरणों का ज़िक्र केवल मुख्य बिंदुओं को समझने के लिए करें, न कि छोटे-मोटे बिंदुओं का विश्लेषण करने के लिए।

उदाहरण के लिए, मान लीजिए आपका मुख्य बिंदु है: "सैली वह काम अच्छे से कर सकती है।" एक उच्च स्तरीय संवाद में, उसके गुणों पर चर्चा सैली की उस काम को करने की क्षमता के प्रश्न पर केंद्रित होगी। जैसे ही इस बात पर सहमति बन जाती है कि वह कुशलतापूर्वक काम कर सकती है या नहीं, आप अगले मुख्य बिंदु पर चले जाएंगे—जैसे कि उस काम के लिए कौन से गुण आवश्यक हैं। इसके विपरीत, एक निम्न स्तरीय संवाद में सैली के गुणों पर ही ध्यान केंद्रित किया जाएगा, बिना इस बात से जोड़े कि वह अपना काम अच्छे से कर सकती है या नहीं। चर्चा में ऐसे गुण भी शामिल हो सकते हैं जो काम से अप्रासंगिक हों। यद्यपि दोनों स्तरों की चर्चा में छोटे-छोटे बिंदुओं पर भी बात होती है, फिर भी उच्च स्तरीय संवाद हमेशा एक मुख्य बिंदु से दूसरे मुख्य बिंदु तक सुसंगत रूप से आगे बढ़ता है, ठीक उसी तरह जैसे आप किसी रूपरेखा को पढ़कर पूरी अवधारणा को समझकर निष्कर्ष पर पहुँचते हैं। आप निम्न स्तरीय संवाद में केवल मुख्य बिंदुओं के बारे में कुछ महत्वपूर्ण बात समझाने के लिए जाते हैं और व्यवस्थित और सटीक तरीके से निष्कर्ष तक पहुँचते हैं। ऐसा करने की आपकी क्षमता आंशिक रूप से जन्मजात है, लेकिन अभ्यास से इसमें सुधार किया जा सकता है।



A Random Story that Gets Derailed



A Detailed Story that Gets Derailed

166) अपने लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए अपनी मशीन को डिज़ाइन करें इसलिए...

... 167) याद रखें: आप एक "मशीन" या प्रणाली डिज़ाइन कर रहे हैं जो परिणाम उत्पन्न करेगी। इस मशीन में अलग-अलग भाग होंगे (अर्थात, लोग और अन्य संसाधन, साथ ही जिस तरह से वे एक दूसरे के साथ बातचीत करते हैं)।

167a) अल्पकालिक लक्ष्य के लिए शायद आपको मशीन बनाने की आवश्यकता नहीं होगी। लेकिन एक सतत मिशन के लिए, आपको एक अच्छी तरह से डिज़ाइन की गई और कुशल मशीन की आवश्यकता होगी।

167b) अपने सामने आने वाली चुनौतियों पर ज़रूरत से ज़्यादा ध्यान देने और अपनी ज़िम्मेदारियों या अपने लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए आपकी मशीन को कैसे काम करना चाहिए, इस पर कम ध्यान देने से बचें। मशीन के सही ढंग से काम करने का आकलन करने के लिए, मशीन के परिणामों की लगातार अपने लक्ष्यों से तुलना करें। मशीन के डिज़ाइन और उसके अलग-अलग हिस्सों की कार्यप्रणाली दोनों का बारीकी से विश्लेषण करें।

... 168) बिना सोचे-समझे काम मत करो। एक कार्ययोजना बनाने के लिए समय निकालो। अपनी योजना पर अच्छी तरह से सोचने के लिए कम से कम कुछ घंटे लो। ये घंटे काम करने में लगने वाले समय की तुलना में नगण्य होंगे, और इससे काम कहीं अधिक प्रभावी होगा।

... 169) आपके द्वारा तैयार की गई संगठनात्मक संरचना समस्याओं को कम करने और अवसरों का अधिकतम लाभ उठाने में सहायक होनी चाहिए। अपनी समस्याओं और अवसरों की समझ के आधार पर ही संरचना तैयार करें।

... 170) कुछ समय के लिए स्वयं को "पीड़ा की स्थिति" में रखें ताकि आप जिस चीज़ के लिए डिज़ाइन कर रहे हैं, उसे बेहतर ढंग से समझ सकें। प्रक्रिया प्रवाह, आवश्यक लोगों का प्रकार, संभावित समस्याएं आदि को समझने और यह कल्पना करने के लिए कि क्या कारगर होगा, कुछ समय के लिए स्वयं को प्रक्रिया में शामिल करें। आप इसे कई तरीकों से कर सकते हैं (कार्य की समीक्षा करना, प्रक्रिया के विभिन्न चरणों में कार्य करना आदि)।

... 171) यह समझें कि डिज़ाइन एक पुनरावृत्ति प्रक्रिया है; एक खराब "वर्तमान" और एक अच्छे "भविष्य" के बीच एक "सुधार की प्रक्रिया" का दौर होता है। इस "सुधार की प्रक्रिया" में प्रक्रियाओं और लोगों को आज़माना, यह देखना कि क्या अच्छा है और क्या बुरा, पुनरावृत्तियों से सीखना और आदर्श व्यवस्थित डिज़ाइन में सही लोगों को शामिल करने की दिशा में आगे बढ़ना शामिल है। भले ही आपके मन में भविष्य के डिज़ाइन की एक अच्छी तस्वीर हो, फिर भी एक अच्छी "भविष्य" स्थिति तक पहुँचने में स्वाभाविक रूप से समय, परीक्षण, गलतियाँ और सीखना लगेगा।

... 172) वैकल्पिक मशीनों और उनके परिणामों की कल्पना करें, और फिर चुनें। एक अच्छा डिज़ाइनर मशीन और उसके परिणामों की सटीक, हालांकि अपूर्ण रूप से, कल्पना करने में सक्षम होता है। पहले भागों और उनकी परस्पर क्रियाओं की कल्पना करें, और फिर डिज़ाइन में फिट होने वाले भागों को खोजें। सिस्टम के सभी भागों और उनकी परस्पर क्रियाओं को देखें। कल्पना करें कि लक्ष्य 1, 2 और 3 कैसे प्राप्त किए जा सकते हैं। कल्पना करें कि हैरी, लैरी और सैली विभिन्न उपकरणों और अलग-अलग प्रोत्साहनों और दंडों के साथ विभिन्न तरीकों से उन लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए कैसे काम कर सकते हैं। फिर कल्पना

करें कि यदि आप हैरी को जॉर्ज से बदल दें, या यदि इसे पूरी तरह से अलग तरीके से कॉन्फ़िगर किया जाए, तो सिस्टम कैसे अलग तरीके से काम करेगा। इसे बार-बार दोहराएं। सोचें कि एक सिस्टम को देखते हुए अगले वर्ष में महीने दर महीने (या तिमाही दर तिमाही) उत्पाद, लोग और वित्त कैसे दिखेंगे; फिर सिस्टम बदलें और परिणामों की फिर से कल्पना करें। इस प्रक्रिया के अंत में, आपकी योजना एक यथार्थवादी फिल्म स्क्रिप्ट की तरह दिखनी चाहिए, जो समय के साथ पक्षों और उनकी परस्पर क्रियाओं का वर्णन करती है। याद रखें कि हर चीज में आपकी योजना से अधिक समय और लागत लगती है। यह समझें कि कुछ लोग कल्पना करने में अपेक्षाकृत बेहतर या बदतर होते हैं। अपनी और दूसरों की क्षमताओं का सटीक आकलन करें ताकि आप विज़ुअलाइज़ेशन बनाने के लिए सबसे सक्षम लोगों का उपयोग कर सकें।

... 173) प्रथम-क्रम परिणामों के साथ-साथ द्वितीय-क्रम और तृतीय-क्रम परिणामों के बारे में भी सोचें। प्रथम-क्रम परिणाम वांछनीय (या अवांछनीय) हो सकता है, जबकि द्वितीय-क्रम या तृतीय-क्रम परिणाम इसके विपरीत हो सकते हैं, इसलिए केवल प्रथम-क्रम परिणामों पर ध्यान केंद्रित करना, जैसा कि लोग अक्सर करते हैं, गलत निर्णय लेने का कारण बन सकता है। हालाँकि मुझे बरसात के दिन का प्रथम-क्रम परिणाम पसंद नहीं आ सकता है, लेकिन मुझे द्वितीय-क्रम परिणाम बहुत पसंद आ सकते हैं। इसलिए यदि मुझे यह चुनने का विकल्प दिया जाए कि बरसात के दिन होने चाहिए या नहीं, तो सही निर्णय लेने के लिए मुझे द्वितीय-क्रम और तृतीय-क्रम परिणामों पर विचार करना होगा। उदाहरण के लिए, आप जितने लोगों को काम पर रखने की योजना बना रहे हैं, उनके लिए आपको और लोगों को काम पर रखना होगा। मैं इसे "1.6 प्रभाव" कहता हूँ।

... 174) सबसे महत्वपूर्ण बात यह है कि संगठन को कार्यों के बजाय लक्ष्यों के आधार पर बनाएं। कार्यों के बजाय लक्ष्यों के आधार पर संगठन बनाने के उदाहरण के रूप में, हमारे पास पारंपरिक रूप से एक विपणन विभाग (लक्ष्य: विपणन) है जो हमारे ग्राहक सेवा विभाग (लक्ष्य: ग्राहकों को सेवा प्रदान करना) से अलग है, भले ही वे समान कार्य करते हों और उनके साथ मिलकर काम करने के कई फायदे हों। लेकिन चूंकि विपणन और ग्राहकों को सेवा प्रदान करना दो अलग-अलग लक्ष्य हैं, इसलिए हमारे पास प्रत्येक के लिए अलग-अलग विभाग हैं। यदि उन्हें मिला दिया जाता, तो विभाग प्रमुख, विक्रय कर्मचारी, ग्राहक

सलाहकार, विश्लेषक और अन्य लोग परस्पर विरोधी प्रतिक्रिया देते और प्राप्त करते। यदि पूछा जाता कि ग्राहकों पर अपेक्षाकृत कम ध्यान क्यों दिया जा रहा है, तो उत्तर हो सकता है: "हमारे पास बिक्री बढ़ाने के लिए प्रोत्साहन हैं।" यह पूछे जाने पर कि वे बिक्री क्यों नहीं कर रहे हैं, विलय किया गया विभाग यह समझा सकता है कि उन्हें अपने ग्राहकों की देखभाल करने की आवश्यकता है। दोनों क्षेत्रों को अलग रखने से प्रत्येक विभाग को एक स्पष्ट लक्ष्य और अपने लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए उपयुक्त संसाधन मिलते हैं, संसाधन आवंटन का विश्लेषण अधिक सरल हो जाता है, और "कार्य में देरी" कम हो जाती है। बेशक, जब विभागों को लक्ष्यों के आधार पर बनाया जाता है, तो आपके लक्ष्य इन संसाधनों को उचित ठहराने के लिए उपयुक्त आकार के होने चाहिए। किसी संगठन के लिए कुछ सेल्समैन और एक अलग विश्लेषणात्मक समूह रखना शायद पर्याप्त न हो। ब्रिजवाटर ने सफलतापूर्वक एक इकाई संगठन से, जिसमें अधिकांश लोग हर काम में शामिल थे, वर्तमान बहु- इकाई संगठन में विकास किया है, क्योंकि संगठन के विकास के साथ-साथ हमने कुशलतापूर्वक ध्यान केंद्रित करने की अपनी क्षमता को बनाए रखा। साथ ही, मैं यह स्पष्ट करना चाहता हूं कि संसाधनों को अस्थायी रूप से साझा करना या बारी-बारी से उपयोग करना ठीक है, और यह जिम्मेदारियों के विलय के समान नहीं है। मैं इस दस्तावेज़ में आगे विलय और बड़े संगठनों में ध्यान केंद्रित रखने के लिए आवश्यक समन्वय पर चर्चा करूंगा।

174a) सबसे पहले सबसे अच्छा वर्कफ़्लो डिज़ाइन तैयार करें, इसे एक संगठनात्मक चार्ट में रेखांकित करें, कल्पना करें कि भाग कैसे परस्पर क्रिया करते हैं, प्रत्येक कार्य के लिए आवश्यक गुणों को निर्दिष्ट करें, और यह सब हो जाने के बाद ही, नौकरियों को भरने के लिए सही लोगों का चयन करें (इस आधार पर कि उनकी क्षमताएं और इच्छाएं आवश्यकताओं के साथ कैसे मेल खाती हैं)।

174 ख) विभागों और उप-विभागों को सबसे तार्किक समूहों में व्यवस्थित करें। कुछ समूह स्वाभाविक रूप से एक-दूसरे की ओर आकर्षित होते हैं। इन चुंबकीय आकर्षणों को स्वीकार किए बिना अपनी संरचना थोपने का प्रयास अप्रभावी है और संभवतः इसके बुरे परिणाम होंगे।

174c) विभागों को यथासंभव आत्मनिर्भर बनाएं ताकि उनके पास लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए आवश्यक संसाधनों पर नियंत्रण हो। हम ऐसा इसलिए करते हैं क्योंकि हम ऐसी नौकरशाही नहीं बनाना चाहते जो विभागों को ऐसे संसाधनों के भंडार से संसाधन लेने के लिए मजबूर करे जिनमें काम करने की क्षमता का अभाव हो। लोग कभी-कभी तर्क देते हैं कि हमारे पास एक प्रौद्योगिकी विभाग होना चाहिए, लेकिन मैं इसके विरुद्ध हूं क्योंकि प्रौद्योगिकी का निर्माण एक कार्य है, न कि अपने आप में एक लक्ष्य। प्रौद्योगिकी का निर्माण मूल्यवान कार्यों को पूरा करने के लिए किया जाता है। यदि हम तकनीकी संसाधनों को विभाग से बाहर रखते, तो विभिन्न विभागों के लोग संसाधनों को प्राप्त करने के लिए इस बात पर बहस करते कि किसका प्रोजेक्ट सबसे महत्वपूर्ण है, जो कार्यकुशलता के लिए अच्छा नहीं है। तकनीकी कर्मियों का मूल्यांकन और प्रबंधन उन लोगों के बजाय नौकरशाहों द्वारा किया जाएगा जिनके लिए वे काम करते हैं।

174d) किसी संगठन की दक्षता घटती है और संगठन की नौकरशाही लोगों की संख्या में वृद्धि और/या संगठन की जटिलता में वृद्धि के सीधे अनुपात में बढ़ती है।

... 175) अपने संगठन का निर्माण शीर्ष से नीचे की ओर करें। एक संगठन एक इमारत के विपरीत होता है— नींव शीर्ष पर होती है। संगठन का प्रमुख संगठन की रूपरेखा तैयार करने और उसमें नियुक्त होने वाले लोगों का चयन करने के लिए जिम्मेदार होता है। इसलिए, यह सुनिश्चित करें कि आप अपने अधीनस्थों से पहले प्रबंधकों की नियुक्ति करें। प्रबंधक तब तंत्र की रूपरेखा तैयार करने और तंत्र के पूरक लोगों का चयन करने में मदद कर सकते हैं।

175 क) सभी की निगरानी एक विश्वसनीय और उच्च मानकों वाले व्यक्ति द्वारा की जानी चाहिए। इस सशक्त निगरानी के बिना, अपर्याप्त गुणवत्ता नियंत्रण, अपर्याप्त प्रशिक्षण और उत्कृष्ट कार्य की अपर्याप्त सराहना की संभावना रहती है। लोगों पर "सिर्फ भरोसा" न करें कि वे अपना काम अच्छे से करेंगे।

175b) प्रत्येक पिरामिड के शीर्ष पर बैठे लोगों के पास अपने अधीनस्थ कर्मचारियों को प्रबंधित करने का कौशल और एकाग्रता होनी चाहिए तथा उन्हें अपने कार्यों की गहरी समझ होनी चाहिए। इस समझ के अभाव में उत्पन्न होने

वाली उलझन का एक उदाहरण यहाँ दिया गया है: यह प्रस्ताव रखा गया कि प्रौद्योगिकी प्रमुख के अधीन सुविधा समूह (भवन, भोजन, कार्यालय सामग्री आदि जैसी सुविधाओं का ध्यान रखने वाले लोग) को नियुक्त किया जाए, क्योंकि दोनों ही एक अर्थ में "सुविधाएँ" हैं और उनमें कुछ समानताएँ भी हैं, जैसे कि विद्युत आपूर्ति। लेकिन प्रौद्योगिकी प्रमुख को यह समझ नहीं थी कि सुविधा विभाग के लोग क्या करते हैं। सफाई और भोजन के लिए जिम्मेदार लोगों का प्रौद्योगिकी प्रबंधक के अधीन होना उतना ही अनुचित है जितना कि प्रौद्योगिकी विभाग के लोगों का सुविधा विभाग के व्यक्ति के अधीन होना। ये कार्य, भले ही व्यापक अर्थ में "सुविधाएँ" माने जाएँ, बहुत भिन्न हैं, और उनके संबंधित कौशल भी भिन्न हैं। इसी प्रकार, एक अन्य अवसर पर, हमने ग्राहक समझौतों पर काम करने वाले लोगों और प्रतिपक्ष समझौतों पर काम करने वाले लोगों को एक ही प्रबंधक के अधीन करने के बारे में बात की थी। ऐसा करना एक गलती होती, क्योंकि ग्राहकों के साथ समझौते करने के लिए आवश्यक कौशल, प्रतिपक्षों के साथ समझौते करने के लिए आवश्यक कौशल से बहुत अलग होते हैं। दोनों विभागों को "समझौते" शीर्षक के अंतर्गत एक साथ रखना गलत था, क्योंकि प्रत्येक प्रकार के समझौते के लिए विशिष्ट ज्ञान और कौशल की आवश्यकता होती है।

175c) वरिष्ठ प्रबंधकों और कनिष्ठ प्रबंधकों तथा उनसे दो स्तर नीचे काम करने वाले कर्मचारियों का अनुपात सीमित होना चाहिए, ताकि गुणवत्तापूर्ण संचार और आपसी समझ बनी रहे। सामान्यतः, यह अनुपात 1:10 से अधिक नहीं होना चाहिए, और अधिमानतः 1:5 के करीब होना चाहिए। बेशक, उचित अनुपात इस बात पर निर्भर करेगा कि आपके अधीन कितने कर्मचारी काम करते हैं, उनके कार्यों की जटिलता क्या है, और प्रबंधक एक साथ कई लोगों या परियोजनाओं को संभालने में कितना सक्षम है।

175d) शीर्ष से नीचे तक स्तरों की संख्या और प्रबंधकों और उनके प्रत्यक्ष रिपोर्ट के अनुपात से एक प्रभावी संगठन के आकार को सीमित किया जाएगा।

175 ई) संगठन जितना बड़ा होगा, उतना ही महत्वपूर्ण होगा 1) प्रबंधन में सूचना प्रौद्योगिकी विशेषज्ञता और 2) अंतर-विभागीय संचार (इन पर बाद में और अधिक चर्चा की जाएगी)।

175f) संगठन को लोगों के अनुरूप न बनाएं। नौकरियां काम की आवश्यकता के आधार पर सृजित की जाती हैं, न कि लोगों की इच्छा या उपलब्धता के आधार पर। आप ब्रिजवाटर के बाहर भी ऐसे लोगों की तलाश कर सकते हैं जो किसी विशेष भूमिका के लिए सबसे उपयुक्त हों।

... 176) जिम्मेदारियों और रिपोर्टिंग लाइनों का यथासंभव स्पष्ट विभाजन होना चाहिए। यह विभागों के भीतर और विभागों के बीच दोनों के लिए आवश्यक है। सुनिश्चित करें कि रिपोर्टिंग लाइनें और निर्धारित जिम्मेदारियां स्पष्ट हों। भ्रम से बचने के लिए, लोगों को दो अलग-अलग विभागों को रिपोर्ट नहीं करना चाहिए। दोहरी रिपोर्टिंग (विभागीय सीमाओं के पार रिपोर्टिंग) भ्रम पैदा करती है, प्राथमिकताओं को जटिल बनाती है, स्पष्ट लक्ष्यों पर ध्यान केंद्रित करने में बाधा डालती है, और पर्यवेक्षण और जवाबदेही की सीमाओं को अस्पष्ट करती है, खासकर जब कोई व्यक्ति दो अलग-अलग विभागों में दो लोगों को रिपोर्ट करता है। जब दोहरी रिपोर्टिंग की आवश्यकता हो, तो प्रबंधकों को सूचित किया जाना चाहिए। किसी अन्य विभाग के व्यक्ति को उसके प्रबंधक से परामर्श किए बिना कोई कार्य करने के लिए कहना सख्त वर्जित है (जब तक कि अनुरोध में एक घंटे से कम समय न लगे)। हालांकि, किसी विभाग या उप-विभाग के सह-प्रमुखों की नियुक्ति तब कारगर हो सकती है जब प्रबंधक आपस में तालमेल बिठाएं और इस क्षेत्र में पूरक और आवश्यक क्षमताओं का संयोजन करें; ऐसे में दोहरी रिपोर्टिंग तब ठीक से काम कर सकती है जब सह-प्रमुखों द्वारा उचित समन्वय किया जाए।

176a) एक पिरामिड के आकार का संगठनात्मक चार्ट बनाएं, जिसमें सीधी रेखाएं नीचे की ओर हों और एक-दूसरे को न काटें। अवरोही क्रम में बनी पिरामिडों की एक श्रृंखला पूरे पिरामिड का निर्माण करती है, लेकिन पदानुक्रम को कम करने के लिए परतों की संख्या सीमित होनी चाहिए।

... 177) निरंतर इस बात पर विचार करें कि लाभ कैसे उठाया जाए। उदाहरण के लिए, प्रशिक्षण को यथासंभव आसान बनाने के लिए, सबसे आम प्रश्नों और उत्तरों को ऑडियो, वीडियो या लिखित दिशा-निर्देशों के माध्यम से दस्तावेज़ित करें और फिर किसी को नियमित रूप से उन्हें एक मैनुअल में व्यवस्थित करने का काम सौंपें। तकनीक अधिकांश कार्यों को कर सकती है, इसलिए रचनात्मक रूप से

सोचें कि ऐसे उपकरण कैसे डिज़ाइन किए जाएं जो आपको और आपके लिए काम करने वाले लोगों को लाभ पहुंचाएं।

177a) आपको कार्यों की बारीकियों को दूसरों को सौंपने में सक्षम होना चाहिए। यदि आप ऐसा नहीं कर सकते, तो या तो आपको प्रबंधन या प्रशिक्षण में समस्या है या फिर आपने गलत लोगों को काम पर लगाया हुआ है। एक कुशल प्रबंधक की असली पहचान यह है कि उसे व्यावहारिक रूप से कुछ भी "करने" की आवश्यकता नहीं होती। बेशक, एक बेहतरीन प्रबंधक को काम करने वाले लोगों को नियुक्त करना और उन पर निगरानी रखना पड़ता है; लेकिन एक "सर्वोच्च कुशल" प्रबंधक इसके लिए एक या दो लोगों को नियुक्त भी कर सकता है और उसने इतना प्रभाव हासिल कर लिया होता है कि काम बिना किसी प्रयास के सुचारू रूप से चलता रहता है। बेशक, इससे संबंधित एक निरंतरता है। मेरा मुख्य संदेश यह है कि प्रबंधकों को इस तरह से भर्ती, प्रशिक्षण और निगरानी करने का प्रयास करना चाहिए कि अन्य लोग यथासंभव अधिक से अधिक कार्यों को स्वयं कुशलतापूर्वक संभाल सकें। प्रबंधकों को स्वयं छोटी-छोटी बातों में शामिल होने की आवश्यकता को एक बुरा संकेत समझना चाहिए।

177b) साधारण और कम कुशल लोगों की अधिक संख्या रखने की तुलना में कुछ प्रतिभाशाली लोगों को चुनकर उन्हें सर्वोत्तम तकनीक उपलब्ध कराना कहीं बेहतर है। सबसे पहले, प्रतिभाशाली लोग और उत्कृष्ट तकनीक लगभग हमेशा ही बहुत मूल्यवान होते हैं क्योंकि संगठन की उत्पादकता बढ़ाने में उनकी प्रभावशीलता बहुत अधिक हो सकती है। दूसरे, प्रतिभाशाली लोगों के पास व्यापक समझ और नियंत्रण होना वांछनीय है क्योंकि खंडित समझ और नियंत्रण अक्षमताएं पैदा करते हैं और संगठनात्मक सामंजस्य को कमजोर करते हैं। आमतौर पर व्यक्ति की क्षमता ही उसकी समझ और नियंत्रण के दायरे को सीमित करती है। इसलिए, सुव्यवस्थित संगठन में उत्कृष्ट तकनीक के साथ काम करने वाले वास्तव में प्रतिभाशाली लोगों का मिश्रण संगठनात्मक दक्षता के लिए सर्वोत्तम है।

177c) "लीवरेजर्स" का उपयोग करें। लीवरेजर्स आपकी अवधारणाओं को लागू करने में बहुत कुछ कर सकते हैं। अवधारणा निर्माण और प्रबंधन सबसे महत्वपूर्ण हैं और इन्हें लागू करने में लगने वाले समय का केवल 10% ही लगता है; इसलिए

यदि आपके पास अच्छे लीवरेजर्स हैं, तो आप अपेक्षाकृत आसानी से बहुत कुछ हासिल कर सकते हैं।

... 178) क्लोवर-लीफ डिज़ाइन को समझें। दो या तीन ज़िम्मेदार पक्षों को खोजें जिनके विश्वास और ज़िम्मेदारियाँ आपस में मिलती-जुलती हों और जो एक-दूसरे को चुनौती देने और जाँचने के लिए तैयार हों। यदि आप ऐसा करते हैं, और वे लोग खुले विचारों वाले और दृढ़ निश्चयी होकर अपने दृष्टिकोण से जो सही है उसके लिए लड़ने को तैयार हैं, और यदि वे अपने मतभेदों और असफलताओं को आपके साथ साझा करते हैं, तो इस प्रक्रिया से उन मुद्दों को सुलझाने की उच्च संभावना होगी जिन्हें वे शायद अच्छी तरह से हल कर सकते हैं और उन मुद्दों को भी जिन्हें आपको उनके साथ मिलकर जांचना और हल करना चाहिए।

... 179) जब तक आप बॉस से बात न कर लें, तब तक दूसरे विभाग के लोगों के लिए काम न करें या दूसरे विभाग से लोगों को अपने लिए काम करने के लिए न लें।

... 180) “विभागीय चूक” से सावधान रहें। यह तब होता है जब मानव संसाधन या सुविधा विभाग जैसे सहायक विभाग, सहायता प्रदान करने की अपनी ज़िम्मेदारी को उस कार्य को करने के तरीके का निर्धारण करने की ज़िम्मेदारी समझ लेते हैं जिसका वे समर्थन कर रहे हैं। इस प्रकार की गलती का एक उदाहरण यह है कि यदि भर्ती विभाग के लोग यह सोचते हैं कि उन्हें यह तय करना चाहिए कि हमें किसे नियुक्त करना चाहिए या यदि मानव संसाधन विभाग के लोग यह सोचते हैं कि उन्हें हमारी रोजगार नीतियों का निर्धारण करना चाहिए। एक अन्य उदाहरण यह होगा कि यदि सुविधा समूह यह निर्धारित करता है कि हमारे पास कौन सी सुविधाएं होनी चाहिए। जबकि सहायक विभागों को उन लोगों के लक्ष्यों को जानना चाहिए जिनका वे समर्थन कर रहे हैं और संभावित विकल्पों के संबंध में प्रतिक्रिया प्रदान करनी चाहिए, वे विज़न निर्धारित करने वाले नहीं हैं।

... 181) कार्यसूची के आधार पर जिम्मेदारियां सौंपें और लोगों की क्षमताओं का आकलन करें, न कि पदनाम के आधार पर। लोगों द्वारा किए जाने वाले कार्य मुख्य रूप से उनके पद के अनुरूप होने चाहिए, और यह स्पष्ट होना चाहिए कि किसे क्या करना चाहिए (यदि वे उस कार्य के लिए उपयुक्त हैं)। उदाहरण के लिए, केवल इसलिए कि कोई व्यक्ति "मानव संसाधन," "भर्ती," "कानूनी," "प्रोग्रामिंग," आदि के लिए जिम्मेदार है, इसका यह अर्थ नहीं है कि वह उन

कार्यों से संबंधित सभी कार्यों के लिए उपयुक्त व्यक्ति है। उदाहरण के लिए, यद्यपि "मानव संसाधन" विभाग के लोग भर्ती, छंटनी और लाभ प्रदान करने में सहायता करते हैं, लेकिन उन्हें यह तय करने की जिम्मेदारी देना गलत होगा कि किसे नियुक्त किया जाए और किसे बर्खास्त किया जाए और कर्मचारियों को क्या लाभ प्रदान किए जाएं। जिम्मेदारियां सौंपते समय, कार्यसूची के आधार पर और व्यक्ति की क्षमताओं दोनों पर विचार करें, न कि पदनाम पर।

... 182) सलाहकार की लत से सावधान रहें। कर्मचारियों द्वारा किए जाने वाले काम को करने के लिए सलाहकारों के लगातार उपयोग से सावधान रहें।

... 183) उपकरण: एक प्रक्रिया नियमावली बनाएँ। यह वह दस्तावेज़ है जिसमें आप अपनी मशीन के सभी भागों के कार्य करने के तरीके का वर्णन करते हैं। इसमें पर्याप्त स्पष्टता होनी चाहिए ताकि मशीन के विभिन्न भागों के संचालक अपने कार्य को सुचारू रूप से करने के लिए नियमावली का संदर्भ ले सकें। नियमावली एक जीवंत दस्तावेज़ होना चाहिए जिसमें समस्या लॉग से प्राप्त जानकारी भी शामिल हो ताकि पहले से पहचानी और निदान की गई गलतियाँ दोहराई न जाएँ। यह पूर्व ज्ञान को भूलने से रोकता है और संचार को सुगम बनाता है।

... 184) उपकरण: चेकलिस्ट का उपयोग करें। जब लोगों को कार्य सौंपे जाते हैं, तो आमतौर पर यह वांछनीय होता है कि उन्हें चेकलिस्ट पर अंकित किया जाए ताकि वे प्रत्येक कार्य पूरा होने पर उसे चिह्नित कर सकें। यदि ऐसा नहीं किया जाता है, तो यह जोखिम रहता है कि लोग धीरे-धीरे सहमत कार्यों को पूरा नहीं करेंगे या स्पष्टता की कमी होगी। चेकलिस्ट से कार्यों को काट देने से कार्य की याद दिलाने और किए गए कार्यों की पुष्टि करने में मदद मिलेगी।

184a) चेकलिस्ट को व्यक्तिगत जिम्मेदारी के साथ भ्रमित न करें। लोगों से अपेक्षा की जानी चाहिए कि वे अपना काम अच्छी तरह से करें, न कि केवल अपनी चेकलिस्ट पर जो लिखा है।

184 बी) याद रखें कि "व्यवस्थित" का मतलब हमेशा कम्प्यूटरीकृत नहीं होता है। इसका मतलब यह हो सकता है कि लोग निर्दिष्ट कार्य करें और चेकलिस्ट के साथ यह इंगित करें कि उन्होंने उन्हें पूरा कर लिया है।

184c) मिशन-क्रिटिकल कार्यों के सही ढंग से किए जाने को सुनिश्चित करने के लिए "दोहरी जाँच" के बजाय "दोहरा करना" का प्रयोग करें। जब लोग किसी दूसरे के काम की दोबारा जाँच करते हैं, तो त्रुटियों को पकड़ने की दर तब की तुलना में बहुत कम होती है जब दो पक्ष स्वतंत्र रूप से काम करते हैं और परिणामों की तुलना की जाती है। दोहरा करने का अर्थ है कि दो अलग-अलग व्यक्ति एक ही कार्य को एक ही प्रोजेक्ट पर करते हैं ताकि दो स्वतंत्र उत्तर प्राप्त हो सकें। उनकी तुलना करके आप न केवल बेहतर उत्तर सुनिश्चित करेंगे बल्कि आप लोगों के प्रदर्शन में अंतर भी देख पाएंगे और बहुत तेजी से सुधार कर पाएंगे। मैं वित्त जैसे महत्वपूर्ण क्षेत्रों में दोहरा करने का प्रयोग करता हूँ, जहाँ बड़ी मात्रा में धन शामिल होता है।

... 185) "जॉब स्लिप" से सावधान रहें। जॉब स्लिप तब होती है जब किसी काम में बिना सोचे-समझे और सहमति के बदलाव हो जाता है, आमतौर पर बदलती परिस्थितियों या किसी अस्थायी आवश्यकता के कारण। जॉब स्लिप से आमतौर पर काम का डिज़ाइन खराब हो जाता है। इससे अक्सर गलत लोगों को गलत जिम्मेदारियां सौंप दी जाती हैं और यह भ्रम पैदा हो जाता है कि किसे क्या करना है।

... 186) स्पष्ट रूप से सोचें कि चीजें कैसे होनी चाहिए, और जब वे उस तरह से न हों, तो इसे स्वीकार करें और जांच करें। सबसे पहले तय करें कि किस समस्या का समाधान पहले करना है: मशीन के ठीक से काम न करने का कारण खोजना या समस्या को दूर करने के लिए आवश्यक कार्यों को पूरा करना (इस स्थिति में आपको बाद में कारणों पर वापस आना होगा)। किसी भी स्थिति में, कारणों पर चर्चा किए बिना समस्या को अनदेखा न करें। अन्यथा, आपको काम में लापरवाही का सामना करना पड़ेगा।

... 187) अच्छे नियंत्रण रखें ताकि आप दूसरों की बेईमानी से सुरक्षित रहें और विश्वास कभी भी समस्या न बने। आपकी सोच से कहीं अधिक प्रतिशत लोग मौका मिलने पर धोखा देंगे, और अधिकांश लोग जिन्हें आपके साथ "निष्पक्ष" रहने और अपने लिए अधिक लेने का विकल्प दिया जाता है, वे अपने लिए अधिक लेना ही चुनेंगे। थोड़ी सी भी बेईमानी असहनीय है, इसलिए आपकी खुशी और सफलता आपके नियंत्रणों पर निर्भर करेगी। सुरक्षा नियंत्रणों को हमारे पेशे का एक

आवश्यक उपकरण माना जाना चाहिए, न कि किसी व्यक्ति की ईमानदारी पर व्यक्तिगत हमला। जिस प्रकार एक बैंक कर्मचारी अपने ड्रॉअर में रखे पैसों पर लगी रोक को यह संकेत नहीं मानता कि बैंक उसे बेईमान समझता है, उसी प्रकार यहां सभी को हमारे सुरक्षा नियंत्रणों की आवश्यकता को समझना चाहिए। इसे अपने कर्मचारियों को समझाएं ताकि वे इसे सही संदर्भ में देख सकें। सर्वोत्तम नियंत्रण भी कभी भी त्रुटिरहित नहीं हो सकते, और भरोसेमंद होना एक ऐसा गुण है जिसकी सराहना की जानी चाहिए।

187 क) लेखापरीक्षा करने वाले लोगों को लेखापरीक्षा किए जा रहे विभाग के बाहर के लोगों को रिपोर्ट करना चाहिए, और लेखापरीक्षा प्रक्रियाओं को लेखापरीक्षा किए जा रहे लोगों को नहीं बताया जाना चाहिए।

187 बी) याद रखें: जब तक आपके पास पुलिसकर्मी (लेखा परीक्षक) नहीं हैं, तब तक कानून होने का कोई मतलब नहीं है।

188) जो आपने करने का ठान लिया है, वही करें।
इसलिए…

... 189) आगे बढ़ते रहो! आप महान कार्य कर सकते हैं, लेकिन आपको महान कार्य करने के लिए प्रेरित करना होगा। ऐसे समय आएंगे जब आपको सामान्य रूप से आगे बढ़ने या लक्ष्य प्राप्त करने के लिए पूरी ताकत लगाने के बीच चुनाव करना होगा। चुनाव स्पष्ट होना चाहिए।[71]

प्रभावी ढंग से निर्णय लेने के लिए...

190) अनिश्चितता से निपटने का तरीका जानने की शक्ति को पहचानें
इसलिए...

... 191) यह पहचानें कि आपका लक्ष्य सर्वोत्तम उत्तर प्राप्त करना है, कि आपके पास यह होने की संभावना कम है, और भले ही आपके पास यह हो, आप तब तक आश्वस्त नहीं हो सकते कि आपके पास यह है जब तक कि अन्य विश्वसनीय लोग आपका परीक्षण न कर लें।

... 192) यह समझें कि अज्ञान से निपटने की क्षमता ज्ञान से कहीं अधिक शक्तिशाली होती है। ऐसा इसलिए है क्योंकि जितना हम जान सकते हैं, उससे कहीं अधिक ऐसा है जो हम नहीं जानते।

192a) पूछने की शक्ति को अपनाएं: "मुझे क्या नहीं पता, और मुझे इसके बारे में क्या करना चाहिए?" आम तौर पर आपको विश्वसनीय लोगों को ढूंढना चाहिए और उनकी सलाह लेनी चाहिए, यह याद रखते हुए कि आप उनके निष्कर्ष प्राप्त करने के बजाय उनके तर्क को समझने की कोशिश कर रहे हैं।

192b) सफलता का मार्ग खोजना उतना ही महत्वपूर्ण है जितना कि सही प्रश्न पूछना और उनके उत्तर खोजना। सफल लोग महत्वपूर्ण प्रश्न पूछने और फिर उनके उत्तर खोजने में माहिर होते हैं। किसी समस्या का सामना करने पर, वे सबसे पहले स्वयं से पूछते हैं कि क्या उन्हें उससे संबंधित सभी महत्वपूर्ण प्रश्न पता हैं; वे इस बात की संभावना का वस्तुनिष्ठ आकलन करते हैं कि उनके पास उत्तर हैं या नहीं; और वे खुले मन से विश्वसनीय लोगों से प्रश्न पूछने में निपुण होते हैं।

... 193) याद रखें कि आपका लक्ष्य सर्वोत्तम उत्तर खोजना है, न कि अपने पास मौजूद सर्वोत्तम उत्तर देना। उत्तर आपके दिमाग में होना ज़रूरी नहीं; आप अपने से बाहर भी देख सकते हैं। जीवन में लक्ष्य यह है कि आप सही काम करें, इस संभावना को ध्यान में रखते हुए कि आप गलत भी हो सकते हैं। इसलिए यह जानना अमूल्य है कि आप क्या नहीं जानते, ताकि आप उसे जानने का तरीका खोज सकें और/या दूसरों से मदद ले सकें।

... 194) यद्यपि सभी को प्रश्न और सिद्धांत रखने का अधिकार है, लेकिन केवल विश्वसनीय व्यक्तियों को ही राय रखने का अधिकार है। यदि आप किसी कठिन ढलान पर सफलतापूर्वक स्कीइंग नहीं कर सकते, तो आपको दूसरों को यह नहीं बताना चाहिए कि इसे कैसे किया जाए, हालांकि आप इसके बारे में प्रश्न पूछ सकते हैं और संभावित तरीकों के बारे में अपने विचार भी व्यक्त कर सकते हैं, बशर्ते आप यह स्पष्ट कर दें कि आप अनिश्चित हैं।

... 195) आप जो कुछ भी खो रहे हैं, उसके बारे में लगातार चिंता करते रहें। भले ही आप यह स्वीकार करें कि आप एक "बेवकूफ" हैं और सिद्धांतों का पालन कर रहे हैं तथा अपनी कमजोरियों को ध्यान में रखते हुए योजना बना रहे हैं, फिर भी समझें कि आप कुछ न कुछ खो रहे होंगे। इस तरह आप बेहतर बनेंगे और अधिक सुरक्षित रहेंगे।

195 ए) सफल लोग दूसरों की आलोचना मांगते हैं और उसके गुण-दोष पर विचार करते हैं।

195b) अपने दृष्टिकोण की त्रिपक्षीय जांच करें। कम से कम तीन विश्वसनीय व्यक्तियों से पूछे बिना कभी भी कोई महत्वपूर्ण निर्णय न लें। उनसे उनके निष्कर्ष न पूछें या केवल वही न करें जो वे आपको करने के लिए कहते हैं। उनके तर्क को समझें, उसकी कल्पना करें और उसका मूल्यांकन करें ताकि यह पता चल सके कि क्या वह आपको समझ में आता है। उनसे अपने तर्क की जांच करने के लिए कहें। यह आपके सीखने के साथ-साथ आपकी जिम्मेदारियों को सफलतापूर्वक निभाने के लिए भी महत्वपूर्ण है।

196) सभी निर्णय तार्किक रूप से, अपेक्षित मूल्य गणनाओं के आधार पर लें। इसलिए...

... 197) संभावनाओं और परिणामों के लाभों दोनों पर विचार करते हुए, सुनिश्चित करें कि अस्वीकार्य की संभावना (अर्थात बर्बादी का जोखिम) शून्य है।

197 ए) एक बुरे निर्णय की लागत एक अच्छे निर्णय के पुरस्कार के बराबर या उससे अधिक होती है, इसलिए जो आप नहीं जानते उसे जानना कम से कम उतना ही मूल्यवान है जितना कि जानना।

197b) उन अवसरों को पहचानें जिनमें खोने के लिए बहुत कम और पाने के लिए बहुत कुछ हो, भले ही लाभ होने की संभावना कम हो। यह एक सच्चाई है कि हमेशा कई संभावनाएं होती हैं और कुछ भी निश्चित नहीं होता। इसलिए सभी निर्णय जोखिम/लाभ के दांव होते हैं। ऐसे शानदार जोखिम/लाभ अनुपातों को हासिल करना सीखें जिनमें बहुत अधिक लाभ और बहुत कम हानि हो, भले ही उनके होने की संभावना कम हो। मेरा जीवन ऐसे ही अवसरों से भरा रहा है।

197c) यह समझें कि अपने निर्णय के सही होने की संभावना का सटीक आकलन करके उसे बढ़ाने का कितना महत्व है। मैं अक्सर लोगों को राय बनाते ही उसे व्यक्त करते देखता हूँ, ऐसा लगता है जैसे वे तब राय बना लेते हैं जब उन्हें लगता है कि उनके सही होने की संभावना 50% से अधिक है। अक्सर वे इस बात पर ध्यान नहीं देते कि सही होने की संभावना को बढ़ाने (जैसे, 51% से 85% तक) का क्या महत्व है। इसके लिए उन्हें अपने उत्तर की सत्यता पर गहराई से विचार करना चाहिए, जाँच-पड़ताल करनी चाहिए और दूसरों से दोबारा जाँच करानी चाहिए ताकि यह सुनिश्चित हो सके कि उत्तर सही है। याद रखें कि अपेक्षित मूल्य के दृष्टिकोण से, सही होने की संभावना को बढ़ाना (जैसे, 51% से 85% तक) केवल गलत होने की संभावना (जैसे, 45%) से सही होने की संभावना (जैसे, 51%) तक जाने से कहीं अधिक मूल्यवान हो सकता है, क्योंकि हम सभी संभावनाओं के आधार पर ही काम कर रहे हैं। अनिवार्य कार्यों को पूरा करने की संभावनाओं में बदलाव के प्रभावों के बारे में सोचें: यदि किसी "अनिवार्य

कार्य" को सही ढंग से करने की 51% संभावना है, तो इसका मतलब है कि आपके अनिवार्य कार्यों में से केवल आधे से थोड़े अधिक कार्य ही उचित रूप से पूरे होंगे, जबकि किसी निर्णय को अच्छी तरह से संभालने की 85% संभावना का मतलब है कि केवल 15% अनिवार्य कार्य ही गलत तरीके से पूरे होंगे।

197d) किसी भी चीज़ पर बहुत अधिक दांव न लगाएं। 15 या अधिक अच्छे, असंबद्ध दांव लगाएं।

198) 80/20 नियम को याद रखें, और जानें कि महत्वपूर्ण 20% क्या है इसलिए...

... 199) महत्वपूर्ण चीजों को महत्वहीन चीजों से अलग करें और पहले महत्वपूर्ण चीजों से निपटें।

199a) पूर्णतावादी न बनें, क्योंकि पूर्णतावादी अक्सर अन्य महत्वपूर्ण चीजों की उपेक्षा करते हुए छोटी-छोटी बातों पर ज्यादा समय व्यतीत करते हैं। एक प्रभावी अपूर्णतावादी बनें। व्यापक रूप से कारगर समाधान (जैसे, संकट की स्थिति में लोगों को एक-दूसरे से कैसे संपर्क करना चाहिए) आमतौर पर अत्यधिक विशिष्ट समाधानों (जैसे, प्रत्येक व्यक्ति को हर संभव संकट की स्थिति में एक-दूसरे से कैसे संपर्क करना चाहिए) से बेहतर होते हैं, खासकर योजना के प्रारंभिक चरणों में। एक अच्छे व्यापक समाधान की तुलना में बहुत अधिक विवरण से आमतौर पर कोई खास लाभ नहीं होता है। जटिल प्रक्रियाओं को याद रखना कठिन होता है, और ऐसी विस्तृत योजनाएँ बनाने में बहुत समय लगता है (इसलिए आवश्यकता पड़ने पर वे तैयार भी न हों)।

199b) चूंकि निचोड़ने के पहले 20% भाग से ही 80% रस प्राप्त किया जा सकता है, इसलिए निर्णय लेने में विचार करने योग्य महत्वपूर्ण बातें अपेक्षाकृत कम (आमतौर पर पांच से कम) होती हैं। इनमें से प्रत्येक के लिए, एक निश्चित बिंदु के बाद उनका अध्ययन करने से मिलने वाले सीमांत लाभ सीमित होते हैं।

199 सी) "विवरण संबंधी चिंता" से सावधान रहें, यानी महत्वहीन, छोटी-छोटी बातों के बारे में अनुचित रूप से चिंता करना।

199d) छोटी चीजों को महत्वहीन न समझें, क्योंकि कुछ छोटी चीजें बहुत महत्वपूर्ण हो सकती हैं (जैसे, किसी प्रियजन को गले लगाना)।

(200) अतिरिक्त जानकारी प्राप्त करने से होने वाले सीमांत लाभों और निर्णय को स्थगित करने से होने वाली सीमांत लागतों को ध्यान में रखते हुए, निर्णय लेने के लिए उपयुक्त समय पर विचार करें। कुछ निर्णय अधिक जानकारी प्राप्त करने के बाद ही लिए जाने चाहिए, और कुछ निर्णय जितनी जल्दी हो सके,

उतने ही बेहतर होते हैं। निर्णय जितना देर से लिया जाएगा, उतना ही अधिक जानकारीपूर्ण होगा; हालाँकि, इसे देर से लेने के प्रतिकूल परिणाम भी हो सकते हैं (उदाहरण के लिए, प्रगति में देरी)। अतिरिक्त जानकारी प्राप्त करने से होने वाले सीमांत लाभों और निर्णय को स्थगित करने से होने वाली सीमांत लागतों के बीच संतुलन को समझना, निर्णय लेने के समय और तैयारी में एक महत्वपूर्ण कारक है।

... 201) कोई भी काम शुरू करने से पहले, सुनिश्चित करें कि सभी "अनिवार्य कार्य" निर्धारित मानकों से ऊपर हों। सबसे पहले, अपने "अनिवार्य कार्य" और "पसंदीदा कार्य" में अंतर स्पष्ट करें। किसी भी "अनिवार्य कार्य" को नज़रअंदाज़ न करें, और गलती से भी "पसंदीदा कार्य" को सूची में शामिल न करें। फिर, सभी "अनिवार्य कार्य" को निर्धारित मानकों से ऊपर पूरा करें। इसके बाद, सभी "अनिवार्य कार्य" को उत्कृष्ट बनाएं। यदि आपके पास समय हो, तो "पसंदीदा कार्य" पर ध्यान दें और उन्हें भी निर्धारित मानकों से ऊपर लाने का प्रयास करें। केवल तभी जब आपके पास समय हो (हालांकि व्यापक रूप से सोचने पर निश्चित रूप से समय नहीं होगा), चीजों को परिपूर्ण बनाने की ओर बढ़ें। संभावना है कि आपको गैर-जरूरी चीजों से निपटना नहीं पड़ेगा, जो महत्वपूर्ण चीजों से निपटने के लिए समय न होने से बेहतर है। मैं अक्सर लोगों को यह कहते हुए सुनता हूं, "क्या यह या वह करना अच्छा नहीं होगा?", वे उन कार्यों के बारे में बात कर रहे होते हैं जो "पसंदीदा" होते हैं, न कि उन अनिवार्य कार्यों के बारे में जिन्हें निर्धारित मानकों से ऊपर होना ही चाहिए। संभवतः, वे उन कहीं अधिक महत्वपूर्ण चीजों से विचलित हो रहे हैं जिन्हें अच्छी तरह से करने की आवश्यकता है।

... 202) याद रखें कि सबसे अच्छे विकल्प वे होते हैं जिनमें कमियों की तुलना में खूबियां अधिक हों, न कि वे जिनमें कोई कमी न हो। ऐसे लोगों से सावधान रहें जो किसी बात में कमियां ढूंढने के लिए बिना ही उसके खिलाफ तर्क देते हैं, जबकि वे खूबियों और कमियों का ठीक से आकलन नहीं कर पाते। ऐसे लोग अक्सर खराब निर्णय लेने वाले होते हैं।

... 203) संभावनाओं को उनकी प्रायिकता निर्धारित किए बिना ही पहचान करने से बचें, क्योंकि इससे प्राथमिकता निर्धारण में गड़बड़ी हो जाती है। आप इसे

ऐसे वाक्यों से पहचान सकते हैं जैसे "यह संभव है कि..." और फिर कुछ ऐसा कहना जो असंभव और/या महत्वहीन हो, बजाय इसके कि "मुझे लगता है कि इसकी अच्छी संभावना है कि..." और फिर कोई महत्वपूर्ण या संभावित बात कहना। लगभग कुछ भी संभव है। सभी संभावनाओं को उनकी प्रायिकता के आधार पर देखना चाहिए और प्राथमिकता निर्धारित करनी चाहिए।

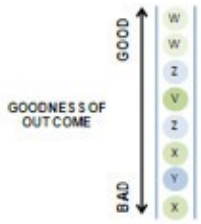
... 204) अवधारणा को समझें और "कुल मिलाकर" वाक्यांश का प्रयोग करें। अक्सर मैंने देखा है कि जब कोई कथन दिया जाता है और सामने वाला व्यक्ति जवाब देता है, "हमेशा नहीं," तो चर्चा आगे नहीं बढ़ पाती, जिससे नियम के बजाय अपवादों पर चर्चा शुरू हो जाती है। उदाहरण के लिए, "XYZ विभाग के लोग बहुत ज़्यादा घंटे काम कर रहे हैं" जैसे कथन पर जवाब मिल सकता है, "सभी नहीं; सैली और बिल सामान्य घंटों में काम कर रहे हैं," जिससे यह चर्चा शुरू हो सकती है कि क्या सैली और बिल बहुत ज़्यादा काम कर रहे हैं, और इस तरह चर्चा पटरी से उतर जाती है। क्योंकि कुछ भी 100% सच नहीं होता, इसलिए अगर बातचीत अपवादों के अस्तित्व पर केंद्रित हो जाए तो वह पटरी से उतर सकती है, जो कि तब और भी मूर्खतापूर्ण हो जाता है जब दोनों पक्ष इस बात से सहमत हों कि कथन कुल मिलाकर सच है। इस समस्या से बचने के लिए, ऐसे कथन देने वाला व्यक्ति "कुल मिलाकर" शब्द का प्रयोग कर सकता है, जैसे "कुल मिलाकर, XYZ विभाग के लोग बहुत ज़्यादा घंटे काम कर रहे हैं।" इसे सुनने वाले लोगों को यह विचार करना चाहिए कि क्या यह "कुल मिलाकर" कथन है और उसी के अनुसार व्यवहार करना चाहिए।

204 ए) जब आप किसी से पूछते हैं कि क्या कोई बात सच है और वे आपको बताते हैं कि "यह पूरी तरह से सच नहीं है," तो यह शायद काफी हद तक सच है।

205) संश्लेषण
इसलिए…

... 206) बिंदुओं को समझें और उन्हें आपस में जोड़ें। इसे अच्छी तरह से करने के लिए, आपको चल रही प्रक्रिया का विश्लेषण करना होगा। आमतौर पर, सही मूल कारण तक पहुँचने के लिए एक ही प्रकार के कुछ (जैसे, लगभग पाँच) बिंदुओं का विश्लेषण करना आवश्यक होता है, ताकि आप यह देख सकें कि बेहतर परिणाम प्राप्त करने के लिए मशीन में क्या बदलाव किए जाने चाहिए। उदाहरण के लिए, एक प्रकार के परिणाम में एक व्यक्ति शामिल है, मान लीजिए उसका नाम हैरी है, जो एक प्रकार की ज़िम्मेदारी (ऑर्डर दर्ज करना) संभाल रहा है। हैरी को यह काम करते हुए समझने के लिए आपको कम से कम कुछ अनुभव प्राप्त करने होंगे। आपके लिए हैरी और उसके द्वारा ऑर्डर संभालने के तरीके को समझना और परिणामों का निष्पक्ष रूप से विश्लेषण करके और तालमेल बिठाकर, विशेष रूप से खराब परिणामों के संबंध में, उसे आपको समझने में मदद करना फायदेमंद होगा। आपकी मशीन और उसके घटकों की आपकी समझ की गुणवत्ता इस बात पर निर्भर करेगी कि आप महत्वपूर्ण परिणामों का कितनी अच्छी तरह से विश्लेषण और प्रसंस्करण करते हैं। यदि आप इसे लगातार नहीं करते हैं और अच्छी तरह से विश्लेषण नहीं करते हैं, तो आप असफल हो जाएंगे। यह आसान नहीं है।

देखिए समय के साथ बिंदु कैसे जुड़ते हैं। इसके लिए कई अलग-अलग प्रकार की चीजों को इकट्ठा करना, उनका विश्लेषण करना और उन्हें क्रमबद्ध करना पड़ता है, और यह अधिकांश लोगों के लिए आसान नहीं है। एक ऐसे दिन की कल्पना कीजिए जिसमें आठ परिणाम घटित होते हैं। कुछ अच्छे हैं, कुछ बुरे। आइए इस दिन को इस प्रकार दर्शाते हैं, जिसमें प्रत्येक प्रकार की घटना को एक अक्षर से और परिणाम की गुणवत्ता को उसकी ऊंचाई से दर्शाया गया है।



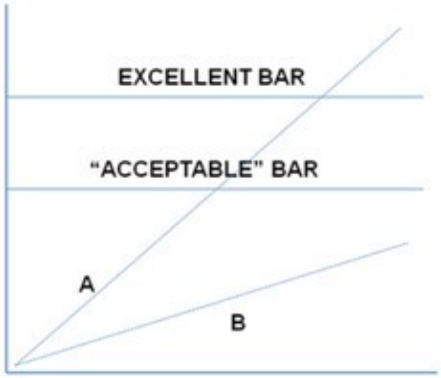
दिन को इस तरह देखने के लिए, आपको परिणामों को प्रकार और गुणवत्ता के आधार पर वर्गीकृत करना होगा, जिसके लिए प्रत्येक का समग्र मूल्यांकन करना आवश्यक होगा। यदि आप घटित होते ही बुरे परिणामों की जांच नहीं करेंगे, तो आप यह नहीं समझ पाएंगे कि वे किस बात के लक्षण हैं। ध्यान रखें कि हमारा उदाहरण अपेक्षाकृत सरल है: एक दिन में केवल आठ घटनाएं। अब आइए देखते हैं कि एक महीने में क्या होता है।

थोड़ा उलझन भरा है, है ना? कुछ लोग इसमें दूसरों से कहीं बेहतर होते हैं।

अपने लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए आपकी मशीन किस प्रकार कार्य कर रही है, यह समझने के लिए आपको समय के साथ होने वाले परिवर्तनों को समझना होगा और सुधार बनाम गिरावट का चार्ट बनाना होगा। नीचे दिए गए चार्ट में केवल टाइप X डॉट्स दिखाए गए हैं, जिनमें आप सुधार देख सकते हैं। निदान संबंधी अनुभाग में बताए अनुसार, आपको समय के साथ अपनी मशीन के विभिन्न भागों के विकास को वर्गीकृत करना, समझना और उसका अवलोकन करना होगा, और इस समझ को मिलाकर यह समझना होगा कि आपकी मशीन कैसे कार्य कर रही है और इसमें कैसे

सुधार किया जा सकता है। जो लोग यह कुशलता से कर पाते हैं, वे दुर्लभ और आवश्यक हैं। अधिकांश क्षमताओं की तरह, अच्छी तरह से संश्लेषण करने की क्षमता आंशिक रूप से जन्मजात होती है और आंशिक रूप से अभ्यास से सीखी जाती है।

... 207) सुधार की स्वीकार्य दर को समझें, और यह भी कि परिवर्तन की दर नहीं बल्कि स्तर ही सबसे अधिक मायने रखता है। मैं अक्सर लोगों को यह कहते सुनता हूँ, "यह बेहतर हो रहा है," मानो यह पर्याप्त हो, जबकि "यह" न केवल उस मानक से नीचे है बल्कि अपर्याप्त दर से सुधार भी हो रहा है। यह पर्याप्त नहीं है। उदाहरण के लिए, यदि कोई व्यक्ति जो परीक्षाओं में 30 और 40 अंक प्राप्त कर रहा था, अपने अंक बढ़ाकर 50 कर लेता है, तो आप कह सकते हैं कि वह सुधार कर रहा है, लेकिन स्तर अभी भी बेहद अपर्याप्त है। आपके द्वारा प्रबंधित प्रत्येक महत्वपूर्ण कार्य को "मानक से ऊपर" और स्वीकार्य गति से "उत्कृष्ट" की ओर अग्रसर होना चाहिए। उदाहरण के लिए, नीचे दिए गए चार्ट में, A का प्रक्षेपवक्र स्वीकार्य हो सकता है, लेकिन B का प्रक्षेपवक्र नहीं। A हमें स्वीकार्य समय में मानक से ऊपर ले जाता है।



... 208) यदि आपका सर्वोत्तम समाधान पर्याप्त नहीं है, तो और गहराई से सोचें या यह बात आगे बढ़ाएँ कि आप पर्याप्त अच्छा समाधान नहीं दे सकते। एक आम गलती यह है कि जब आपका सर्वोत्तम समाधान पर्याप्त नहीं होता, तब भी उसे स्वीकार कर लिया जाता है।

... 209) उन चीज़ों पर समझौता करने के प्रलोभन से बचें जिन पर समझौता नहीं किया जा सकता। आपको उच्च मानदंड रखने और उन्हें प्राप्त करने की आवश्यकता है। यह विशेष रूप से तब कठिन होता है जब दो ऐसी चीज़ें हों जिन पर समझौता नहीं किया जा सकता और जो परस्पर विरोधी हों। ऐसे समय में, उनमें से एक को छोड़ देने की प्रवृत्ति होती है। हालांकि, ऐसे समय में आपको इस समस्या को सर्वोत्तम तरीके से हल करने के लिए अधिक समय देना होगा, अधिक रचनात्मक होना होगा और अधिक सुझाव मांगने होंगे। लेकिन उन चीज़ों में से किसी एक पर समझौता न करें जिन पर समझौता नहीं किया जाना चाहिए। उदाहरण के लिए, एक ऐसी चीज़ जिस पर समझौता नहीं किया जा सकता और जिस पर मुझे लोगों से अक्सर समझौता करने का दबाव मिलता है, वह है महान लोगों को अपनी गलतियों और कमजोरियों का पता लगाने से रोकना क्योंकि उन्हें यह कष्टदायक लगता है। इन सिद्धांतों में बताए गए कारणों से, मेरा मानना है कि हम इस पर समझौता नहीं कर सकते क्योंकि अन्वेषण की वह प्रक्रिया ब्रिजवाटर के लिए, उनके लिए और हमारी संस्कृति के लिए महत्वपूर्ण है। मेरा यह भी मानना है कि छूट देने से नियमों के दो सेट वैध हो जाएंगे और हमारे पूरी तरह से ईमानदार होने के तरीके को खतरा होगा। लेकिन मुझे महान लोग चाहिए।[72]

... 210) हर किसी को खुश करने की कोशिश मत करो। हर कोई आपके हर फैसले से खुश नहीं होगा, खासकर उन फैसलों से जिनमें आप कहते हैं कि वे कुछ नहीं कर सकते।

मैंने इन सिद्धांतों को वास्तविकता का सामना करके और अपने अनुभवों पर चिंतन करके सीखा है, और मैं अभी भी इन सिद्धांतों का पालन कर रहा हूँ, इसलिए मुझे उम्मीद है कि भविष्य में और भी सिद्धांत सामने आएंगे। इसलिए मैं इस दस्तावेज़ को तैयार कर रहा हूँ, जिसमें मैं अपने मन में आने वाले विभिन्न विचारों को लिखता जा रहा हूँ, उन्हें एक व्यवस्थित क्रम में रखने और उनमें मौजूद खामियों को दूर करने का प्रयास कर रहा हूँ। इन सिद्धांतों को एक व्यवस्थित क्रम में रखना एक चुनौती है, क्योंकि ये एक अनुक्रम की बजाय एक मैट्रिक्स की तरह एक दूसरे से जुड़े हुए हैं। आपकी सहायता के लिए, मैंने इन्हें कुछ बड़े विषयों के इर्द-गिर्द व्यवस्थित करने का प्रयास किया है, जैसे कि एक उत्कृष्ट संस्कृति का निर्माण, लोगों का बेहतर प्रबंधन और रचनात्मक समस्या-समाधान। मैं इन सिद्धांतों का उपयोग करता रहूँगा, इसलिए यह दस्तावेज़ निरंतर विकसित होता रहेगा।
हालांकि यह विशेष दस्तावेज़ केवल मेरे विचारों को व्यक्त करता है, लेकिन निश्चित रूप से दूसरों के अपने सिद्धांत होंगे, और संभवतः उनके अपने सिद्धांत दस्तावेज़ भी होंगे, और ब्रिजवाटर के भावी प्रबंधक अपने-अपने तरीके से यह निर्धारित करेंगे कि ब्रिजवाटर किन सिद्धांतों पर चलेगा। अधिक से अधिक, यह लोगों के लिए सिद्धांतों के एक संदर्भ के रूप में रहेगा, ताकि वे यह तय करते समय इस पर विचार कर सकें कि क्या महत्वपूर्ण है और उन्हें कैसा व्यवहार करना चाहिए।
काश, हर कोई अपने सिद्धांतों को लिख लेता। काश, मैं उन सभी लोगों के सिद्धांतों को पढ़ और उनकी तुलना कर पाता, जिनमें मेरी रुचि है—स्टीव जॉब्स, अल्बर्ट आइंस्टीन, राजनीतिक पद के लिए चुनाव लड़ रहे लोग, मेरे करीबी लोग, आदि। मैं जानना चाहता हूँ कि वे सबसे अधिक महत्व किस बात को देते हैं और अपनी इच्छाओं को पूरा करने के लिए वे किन सिद्धांतों का पालन करते हैं। सोचिए, यह कितना अच्छा होता—उदाहरण के लिए, सोचिए कि कितनी

मूल्यवान मौलिक सोच का उपयोग किया जा सकता था। मुझे उम्मीद है कि मेरे ऐसा करने से दूसरों को भी ऐसा करने की प्रेरणा मिलेगी।
रटने वाली स्मृति उन चीजों की स्मृति होती है जिनका कोई अंतर्निहित तर्क नहीं होता, जैसे संख्याओं की एक यादृच्छिक श्रृंखला, किसी विदेशी भाषा के शब्द और लोगों के नाम (जिनमें मुझे कठिनाई होती है)। दूसरी ओर, संदर्भ में अर्थपूर्ण चीजों के लिए मेरी स्मृति बहुत अच्छी है। उदाहरण के लिए, मैं आपको बता सकता हूँ कि 1960 के दशक के मध्य से अर्थव्यवस्था और बाजारों में प्रत्येक वर्ष क्या हुआ और कितनी चीजें कैसे काम करती हैं।
मेरे सीखने का तरीका यह है कि मैं खुद को किसी चीज में पूरी तरह से डुबो देता हूँ, जिससे प्रश्न उठते हैं, जिनका मैं उत्तर देता हूँ, जिससे और प्रश्न उठते हैं, जब तक कि मैं किसी निष्कर्ष पर नहीं पहुँच जाता।
इसमें मेरे रिटेल स्टॉकब्रोकर, वे लोग जिनके लिए मैं कैडी का काम करता था, यहाँ तक कि मेरा स्थानीय नाई भी शामिल था, जो शेयर बाजार में उतना ही डूबा हुआ था। (यह उतना भी बचकाना नहीं था जितना लगता है। उस समय, यांकीज़ के बारे में बात करने के बजाय, हर कोई शेयरों के बारे में बात कर रहा था। यही वह दुनिया थी जिसमें मैं पला-बढ़ा।)
कभी-कभी जब मुझे पता होता है कि सिक्का किस तरफ पलटेगा, तो मैं खुद को इस तरह से तैयार करने की कोशिश करता हूँ कि इसका मुझ पर कोई असर न पड़े। दूसरे शब्दों में, मैं अनजाने में कोई दांव नहीं लगाता। मैं अपने दांव को केवल उन्हीं सीमित चीजों तक सीमित रखने की कोशिश करता हूँ जिन पर मुझे पूरा भरोसा है।
वैसे, मैं अब भी ध्यान करता हूँ और मुझे यह अब भी मददगार लगता है।

यह अनैतिक है क्योंकि न्याय का एक मूलभूत सिद्धांत यह है कि प्रत्येक व्यक्ति को अपने अभियोगी का सामना करने का अधिकार है। और यह अनुत्पादक है क्योंकि इससे "क्या यह सच है?" जैसे सवालों की पड़ताल नहीं होती, जिससे समझ और सुधार संभव हो सके।
मेरा मतलब यह नहीं है कि आप अपने मन की हर बात कह दें, बल्कि यह कि आप जो कहें वह आपके विचारों से मेल खाना चाहिए।
“ईमानदारी” शब्द लैटिन मूल “इंटीजर” से आया है, जिसका अर्थ है “एक”, यानी कि आप अंदर और बाहर से एक समान हैं। अगर आप किसी से कहें कि उनमें ईमानदारी

नहीं है, तो अधिकतर लोग अपमानित महसूस करेंगे—लेकिन आप ऐसे कितने लोगों को जानते हैं जो लोगों को अपने मन की बात खुलकर बताते हैं?
मेरा मानना है कि हमारे समाज में गलतियों से डरने की प्रवृत्ति बहुत नुकसानदायक है, जिसकी शुरुआत ज्यादातर प्राथमिक विद्यालयों से होती है, जहाँ हमें अपने लक्ष्य निर्धारित करने और उन्हें प्राप्त करने के तरीके खोजने के बजाय, जो पढ़ाया जाता है उसे रटना सिखाया जाता है। हमें तथ्यों से भर दिया जाता है और परीक्षा ली जाती है, और जो सबसे कम गलतियाँ करते हैं उन्हें बुद्धिमान माना जाता है, इसलिए हम सीखते हैं कि अज्ञानता और गलतियाँ करना शर्मनाक है। हमारी शिक्षा प्रणाली गलतियों से सीखने पर लगभग कोई समय नहीं देती, जबकि यह वास्तविक शिक्षा के लिए अत्यंत महत्वपूर्ण है। परिणामस्वरूप, स्कूल आमतौर पर युवाओं को वास्तविक जीवन के लिए तैयार नहीं करता—जब तक कि उनका जीवन निर्देशों का पालन करने और दूसरों को खुश करने में न बीत जाए। मेरे विचार से, यही कारण है कि स्कूल में सफल होने वाले कई छात्र जीवन में असफल हो जाते हैं।
आखिरकार, सीखने का उद्देश्य तो यही है कि आपको अपनी मनचाही चीज़ें हासिल करने में मदद मिले? तो क्या आपको अपनी मनचाही चीज़ से शुरुआत नहीं करनी चाहिए और फिर यह पता लगाना चाहिए कि उसे पाने के लिए आपको क्या सीखना होगा? दरअसल, मेरा मानना है कि जो लोग जल्दी से जवाब दे देते हैं, उन्होंने इस बारे में सोचा ही नहीं होता कि वे किन-किन तरीकों से गलत हो सकते हैं। मेरा मतलब यह नहीं है कि जितना अधिक दर्द हो उतना अच्छा है। मेरा मानना है कि अत्यधिक दर्द किसी को तोड़ सकता है और दर्द की अनुपस्थिति आमतौर पर विकास को रोकती है, इसलिए व्यक्ति को अपने उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए आवश्यक दर्द को स्वीकार करना चाहिए।
मैं बहुत भाग्यशाली रहा हूँ क्योंकि मुझे यह अनुभव करने का अवसर मिला है कि कम या बिल्कुल भी पैसा न होने का क्या मतलब होता है और बहुत सारा पैसा होने का क्या मतलब होता है। मैं भाग्यशाली हूँ क्योंकि लोग इसे बहुत बड़ी बात बना देते हैं और अगर मैंने दोनों का अनुभव न किया होता, तो मैं यह नहीं जान पाता कि यह मेरे लिए वास्तव में कितना महत्वपूर्ण है। मैं इस पर टिप्पणी नहीं कर सकता कि दूसरों के लिए बहुत सारा पैसा होने का क्या अर्थ है, लेकिन मैं इतना जानता हूँ कि मेरे लिए, बहुत अधिक पैसा होना बुनियादी ज़रूरतों को पूरा करने के लिए पर्याप्त पैसा होने से बहुत बेहतर नहीं है।

ऐसा इसलिए है क्योंकि मेरे लिए, जीवन की सबसे अच्छी चीजें - सार्थक काम, सार्थक रिश्ते, रोचक अनुभव, अच्छा खाना, नींद, संगीत, विचार, सेक्स और अन्य बुनियादी ज़रूरतें और सुख - एक निश्चित सीमा के बाद, बहुत सारा पैसा होने से भौतिक रूप से बेहतर नहीं होते। मेरे लिए, पैसा हमेशा इतना ही महत्वपूर्ण रहा है कि मैं इन बुनियादी ज़रूरतों को पूरा कर सकूँ और इससे आगे कभी इतना महत्वपूर्ण नहीं रहा। इसका मतलब यह नहीं है कि मैं यह नहीं सोचता कि ज़्यादा होना अच्छा है – बस मुझे यह कोई बड़ी बात नहीं लगती। इसलिए, हालाँकि मैं कुछ बहुत महँगी चीज़ों पर पैसा खर्च करता हूँ जिनकी कीमत बुनियादी चीज़ों की तुलना में कई गुना ज़्यादा होती है, लेकिन इन महँगी चीज़ों ने मुझे कभी भी उतनी खुशी नहीं दी जितनी कि सस्ती और बुनियादी चीज़ों ने दी है। ये तो बस सोने पर सुहागा जैसी थीं। मेरी राय में, अगर मुझे चुनना पड़े, तो मैं एक ऐसे बैकपैकर की तरह दुनिया घूमना पसंद करूँगा जो कम पैसों में दुनिया की सैर कर रहा हो, बजाय इसके कि मैं एक ऐसे अमीर आदमी की तरह रहूँ जो ऐसी नौकरी में हो जिसका मुझे आनंद न आता हो। (हालाँकि, मेरे लिए सबसे अच्छी बात तो यह है कि मुझे वो नौकरी मिले जो मुझे मेरी मनचाही चीज़ें दे)। साथ ही, लगभग कुछ भी न होने से लेकर बहुत कुछ होने तक के सफर ने मेरा यह दृढ़ विश्वास विकसित किया है कि, सब कुछ बराबर होने पर, समान अवसर देना अच्छाई की बुनियाद है, जबकि सक्षम लोगों को पैसा बाँटना जिससे उनकी आगे बढ़ने और समाज में योगदान देने की इच्छा कमज़ोर हो जाती है, यह गलत है।

मैं मानता हूँ कि कभी-कभी कोई खोज संयोगवश हो जाती है, लेकिन वह खोज किसी मूलभूत सिद्धांत की होती है जो कारण-प्रभाव संबंध की समझ पैदा करती है और वांछित परिणाम की ओर ले जाती है।
दरअसल, मुझे ऐसा प्रतीत होता है कि विकास के अलावा सब कुछ अंततः विघटित हो जाता है और हम सभी, और बाकी सब कुछ, विकास के लिए वाहन हैं।
[19] बेशक, हम अक्सर उन्हीं चीजों से संतुष्ट होते हैं - रिश्ते, करियर आदि - लेकिन जब ऐसा होता है, तो आमतौर पर ऐसा इसलिए होता है क्योंकि हमें इन चीजों के नए आयामों से नए आनंद मिल रहे होते हैं।
किसी भी चीज की कमी से बहुतायत की ओर बढ़ने के सीमांत लाभ घटते जाते हैं।

जब स्वार्थ का पीछा करना विकासवाद के विपरीत होता है, तो आमतौर पर उसे दंडित किया जाता है।
बेशक, ऐसे कई लोग हैं जो समाज को उसकी ज़रूरतें पूरी करते हैं लेकिन उन्हें कम वेतन मिलता है। इसे आपूर्ति और मांग के नियम द्वारा समझाया जा सकता है। मैं कुछ ऐसे सफल लोगों को जानता हूँ जो पैसा कमाने के प्रति जुनूनी हैं, भले ही पैसा कमाने से उन्हें बहुत कम या नगण्य लाभ मिलता हो।
कहा जाता है कि डार्विन ने कहा था, "प्रजातियों में सबसे बलवान या सबसे बुद्धिमान जीवित नहीं रहता। बल्कि वह जीवित रहता है जो परिवर्तन के प्रति सबसे अधिक अनुकूलनीय होता है।"
बदलते परिदृश्य को देखने और उसके अनुकूल ढलने की आपकी क्षमता, सीखने और तेजी से प्रक्रिया करने की आपकी क्षमता की तुलना में आपकी बोधगम्य और तर्क क्षमता पर अधिक निर्भर करती है।
यह सच है कि लोग अपनी विभिन्न जन्मजात क्षमताओं में भिन्नता के साथ पैदा होते हैं। हालांकि, निर्णय लेने की क्षमता मुख्य रूप से सीखी जाती है। जैसा कि फ्रायड ने कहा था, "प्रेम और काम हमारी मानवता के आधार स्तंभ हैं।" काम का मतलब नौकरी होना ही जरूरी नहीं है, हालांकि मेरा मानना है कि नौकरी होना आमतौर पर बेहतर होता है। यह किसी भी प्रकार की दीर्घकालिक चुनौती हो सकती है जिससे व्यक्तिगत विकास हो। जैसा कि आपने अनुमान लगाया होगा, मेरा मानना है कि सार्थक काम की आवश्यकता मनुष्य की जन्मजात सुधार की इच्छा से जुड़ी है। और रिश्ते दूसरों के साथ वे स्वाभाविक जुड़ाव हैं जो हमें समाज के लिए प्रासंगिक बनाते हैं।
प्रत्येक व्यक्ति के मस्तिष्क के दो अलग-अलग भाग होते हैं जो इन प्रतिक्रियाओं को प्रभावित करते हैं: प्री-फ्रंटल कॉर्टेक्स और एमिग्डाला। ये दो अलग-अलग मस्तिष्कों की तरह काम करते हैं जो निर्णय लेने की शक्ति के लिए आपस में प्रतिस्पर्धा करते हैं। प्री-फ्रंटल कॉर्टेक्स मस्तिष्क का तार्किक भाग है जो विकल्पों का तार्किक रूप से मूल्यांकन करता है, और एमिग्डाला मस्तिष्क का "पशु प्रवृत्ति" वाला भाग है जो लड़ने या भागने जैसी भावनात्मक प्रतिक्रियाओं को उत्पन्न करता है। जब किसी बाधा या खतरे का सामना करना पड़ता है, तो एक भावनात्मक प्रतिक्रिया (जैसे दर्द) उत्पन्न हो सकती है जो लड़ने या भागने की प्रतिक्रिया को जन्म दे सकती है और निर्णय लेने की शक्ति को प्री-फ्रंटल कॉर्टेक्स से छीन लेती है, जहाँ

तर्कसंगत विकल्प चुने जाते हैं। इसके परिणामस्वरूप हम ऐसे निर्णय ले सकते हैं जिनके परिणाम हमें वांछित नहीं होते। इससे आमतौर पर गंभीर समस्याएं उत्पन्न होती हैं।
आपकी अद्वितीय चिंतनशीलता की क्षमता—अर्थात् स्वयं को, अपने आस-पास की दुनिया को और अपने तथा दुनिया के बीच के संबंध को समझने की आपकी क्षमता— का अर्थ है कि आप गहराई से सोच सकते हैं और सूक्ष्म बातों का विश्लेषण करके ज्ञान प्राप्त कर सकते हैं तथा बुद्धिमानीपूर्ण निर्णय ले सकते हैं। अपने दर्द के मूल कारणों के बारे में अन्य विश्वसनीय लोगों से पूछना भी आमतौर पर बहुत सहायक होता है—विशेषकर उन लोगों से जिनके विचार आपसे भिन्न हों और जो सत्य की खोज में आपकी रुचि साझा करते हों, न कि स्वयं को सही साबित करने में।
अगर आप अपनी समस्याओं पर गहराई से विचार करें, तो वे लगभग हमेशा छोटी हो जाती हैं या गायब हो जाती हैं, क्योंकि आप उनसे निपटने का हमेशा एक बेहतर तरीका ढूंढ लेते हैं, बजाय इसके कि आप उनका सामना न करें। समस्या जितनी कठिन होगी, उतना ही ज़रूरी है कि आप उस पर गहराई से सोचें और उसका समाधान करें। वास्तविकता का सामना करने—खासकर अपनी समस्याओं, गलतियों और कमजोरियों का—के असरदार तरीके को देखने के बाद, मुझे विश्वास है कि आप इसके आदी हो जाएंगे और किसी और तरीके से काम करना नहीं चाहेंगे।
इसका एक उदाहरण वही है जिस पर पहले चर्चा हुई थी: जंगली बछड़ों को लकड़बग्घों से बचाना। जब आप वास्तविकता का सामना नहीं करना चाहते, तो आप सही निर्णय नहीं ले सकते।
उदाहरण के लिए, यदि आप मूर्ख या बदसूरत हैं, तो आप शायद ही इसे स्वीकार करेंगे, भले ही ऐसा करने से आपको उस वास्तविकता से बेहतर ढंग से निपटने में मदद मिलेगी। ऐसी "कठोर वास्तविकताओं" को स्वीकार करना बहुत कष्टदायक और साथ ही बहुत उपयोगी भी होता है।
मैं यह नहीं कह रहा हूं कि हम सभी में समान क्षमता है, बस इतना कह रहा हूं कि अपनी क्षमता का पूरा लाभ उठाने के लिए—चाहे वह कुछ भी हो—आपको सीखना और अर्जित करना होगा।
जैसा कि मैंने पहले अध्याय में बताया था, अपनी इच्छा पूरी करने के लिए आपको सब कुछ जानना ज़रूरी नहीं है। आपको बस अपने बारे में ईमानदार रहना होगा कि आपको क्या नहीं पता और किससे मदद मांगनी है।

कभी-कभी किसी निर्णय के द्वितीय या तृतीय क्रम के परिणामों का अनुमान लगाना कठिन हो सकता है, जैसे कि एक्स-रे या डीडीटी जैसी जटिल तकनीकों का उपयोग करने से संबंधित निर्णय, जहाँ या तो चीजें वैसी नहीं होतीं जैसी दिखती हैं या फिर इतने सारे अज्ञात कारक होते हैं कि कोई ठोस निर्णय लेना असंभव हो जाता है। व्यक्तिगत निर्णय लेने की संभावनाओं के बारे में अधिक जानने के लिए, कृपया भाग 3 के अंत में दिए गए "प्रभावी ढंग से निर्णय कैसे लें" अनुभाग को देखें।
दूसरों को दोष देना और दूसरों को जवाबदेह ठहराना एक ही बात नहीं है, जिसकी चर्चा हम अपने प्रबंधन सिद्धांतों में करेंगे।
भाग्य—अच्छा हो या बुरा—एक वास्तविकता है। लेकिन यह बहाने का कारण नहीं है। जीवन में हमारे पास अनेक विकल्प होते हैं, और भाग्य हमारे विकल्पों के परिणामों में महत्वपूर्ण भूमिका निभा सकता है। लेकिन यदि आपके पास पर्याप्त संख्या में निर्णय लेने का अवसर हो (उदाहरण के लिए, यदि आप बहुत सारे पोकर गेम खेल रहे हों), तो समय के साथ भाग्य का प्रभाव कम हो जाएगा और कौशल परिणामों को निर्धारित करने में प्रमुख भूमिका निभाएगा। एक कुशल निर्णयकर्ता बेहतर परिणाम प्राप्त करेगा। इसका यह अर्थ नहीं है कि कुछ ऐसी दुर्भाग्यपूर्ण (या सौभाग्यपूर्ण) घटनाएं नहीं होंगी जो जीवन बदल दें: मेरे एक मित्र ने स्विमिंग पूल में छलांग लगाई और वह लकवाग्रस्त हो गया। लेकिन उसने अपनी स्थिति का सकारात्मक ढंग से सामना किया और दूसरों की तरह ही खुश रहा, क्योंकि खुशी के अनेक रास्ते हैं। बहुत से लोगों के साथ यही होता है कि वे अपने परिणामों की व्यक्तिगत जिम्मेदारी नहीं लेते, और परिणामस्वरूप सर्वोत्तम संभव निर्णय लेने में असफल हो जाते हैं।
जैसा कि मैंने पहले उल्लेख किया है, मेरा मानना है कि प्रकृति सहजीवी है - और हमें इसे कुछ देना होगा ताकि यह हमें बदले में कुछ दे सके।
[40] यहाँ जिस 'आप' की मैं बात कर रहा हूँ वह रणनीतिक 'आप' है - वह व्यक्ति जो यह तय कर रहा है कि आप क्या चाहते हैं और इसे पाने का सबसे अच्छा तरीका क्या है, जिसे पहले 'आप' (1) के रूप में संदर्भित किया गया था।
कुछ समाज बुराई को उन इच्छाओं के रूप में परिभाषित करते हैं जो आपको आपके लक्ष्यों से दूर ले जा सकती हैं, और मुझे लगता है कि लक्ष्यों और इच्छाओं के बीच अंतर को समझने का यह एक अच्छा तरीका है। इसका मतलब यह नहीं है कि मैं थोड़ी-बहुत "बुराई" के लिए कोई जगह नहीं समझता, लेकिन मेरा मानना है कि

जो इच्छाएँ आपको मूल रूप से आपके लक्ष्यों से भटकाती हैं, उनसे हर कीमत पर बचना चाहिए।
यह बात शायद पिछली बात से मेल न खाए कि आप सब कुछ हासिल नहीं कर सकते। लेकिन ऐसा नहीं है। मेरा मतलब यह है कि लक्ष्य निर्धारण के इस चरण में, अपने लक्ष्यों को इस आधार पर निर्धारित न करें कि आपको क्या लगता है कि आप क्या हासिल कर सकते हैं। बाकी चार चरणों (विशेषकर डिज़ाइनिंग) को पूरा करने की प्रक्रिया में, आप अच्छी तरह से सोच-विचार करेंगे कि क्या संभव है। फिर आप वापस लक्ष्य निर्धारण की प्रक्रिया में लौटेंगे। जैसा कि मैंने बताया, यह पाँच-चरणों वाली प्रक्रिया दोहराव वाली है, लेकिन प्रत्येक चरण को उत्कृष्ट रूप से पूरा करने के लिए इसे एक-एक कदम करके आगे बढ़ाना होगा। मैं जितना अधिक रचनात्मक होता हूँ, मुझे उतनी ही कम मेहनत करनी पड़ती है। हालांकि मैंने यह बात पहले भी कही है, फिर भी इसे दोहराना ज़रूरी है: मैं समझता हूँ कि कठोर वास्तविकताओं को स्वीकार करना बेहद कष्टदायक हो सकता है। लेकिन मैंने यह सीखा है कि यदि आप अपनी समस्याओं का गहराई से सामना करें, तो वे लगभग हमेशा छोटी हो जाती हैं या गायब हो जाती हैं, क्योंकि आप उनसे निपटने का एक बेहतर तरीका खोज लेते हैं, बजाय इसके कि आप उनका सामना न करें। समस्या जितनी कठिन होगी, उसका सामना करना और उससे निपटना उतना ही महत्वपूर्ण होगा। वास्तविकता का सामना करने - विशेषकर अपनी समस्याओं, गलतियों और कमजोरियों का - के प्रभाव को देखने के बाद, आप इसके साथ सहज हो जाएँगे और किसी अन्य तरीके से काम करना नहीं चाहेंगे। मेरा यह भी मानना है कि सत्य तक पहुँचने का एक सर्वोत्तम तरीका उन लोगों के साथ विचार-विमर्श करना है जिनके विचार आपसे भिन्न हैं और जो सही साबित होने की बजाय सत्य की खोज में आपकी रुचि साझा करते हैं।
[45] ऐसा आमतौर पर इसलिए होता है क्योंकि वे अपनी भावनाओं को अपने व्यवहार को नियंत्रित करने देते हैं और/या उन्होंने अपनी समस्याओं से निपटना नहीं सीखा है, उदाहरण के लिए, एमिग्डाला प्री-फ्रंटल कॉर्टेक्स से निर्णय लेने की प्रक्रिया को "अतिक्रमण" कर रहा है।
[46] अन्य उपचार भी हैं जिनके बारे में हम अगली पुस्तक में विस्तार से चर्चा करेंगे।
समस्याओं को हल करने की परवाह न करना अक्सर तब होता है जब अपेक्षित पुरस्कार अपेक्षित लागत से कम होता है। उदाहरण के लिए, जब कोई व्यक्ति

उचित पर्यवेक्षण, पुरस्कार या दंड के बिना किसी और के लक्ष्यों की दिशा में काम कर रहा हो।
आउटवर्ड बाउंड नामक संगठन का एक ऐसा सिद्धांत है जो व्यक्तिगत विकास की इष्टतम गति के बारे में सोचने में सहायक है। वे एक आरामदायक क्षेत्र, एक चुनौतीपूर्ण क्षेत्र और एक घबराहट क्षेत्र की बात करते हैं। अपना अधिकांश समय चुनौतीपूर्ण क्षेत्र में बिताना सबसे अच्छा है।
थॉमस एडिसन ने असफलता के बारे में कहा: “मैं असफल नहीं हुआ हूँ। मैंने बस दस हज़ार ऐसे तरीके खोजे हैं जो काम नहीं करते।” “मैं निराश नहीं हूँ, क्योंकि हर असफल प्रयास को त्यागना एक और कदम आगे बढ़ने जैसा है।” “परिणाम! अरे वाह, मुझे तो बहुत सारे परिणाम मिले हैं। मैं कई हज़ार ऐसी चीज़ें जानता हूँ जो काम नहीं करेंगी।” “जब मैं पूरी तरह से तय कर लेता हूँ कि कोई परिणाम पाने लायक है, तो मैं उसके लिए लगातार प्रयास करता रहता हूँ जब तक कि वह मिल न जाए।” “जीवन में कई बार असफल होने वाले लोग वे होते हैं जिन्हें यह एहसास नहीं होता कि जब उन्होंने हार मान ली तो वे सफलता के कितने करीब थे।”
इस विषय पर एक अच्छी किताब हैंस ओहानियन द्वारा लिखित 'आइंस्टीन की गलतियाँ' है।
[51] यदि आप अल्पकालिक विफलता को दीर्घकालिक सफलता की ओर एक कदम के रूप में पहचानते हैं, जो वास्तव में एक कदम है यदि आप उससे सीखते हैं, तो आप उससे डरेंगे नहीं या असहज नहीं होंगे और आप अपने सभी अनुभवों को सीखने के अनुभवों के रूप में देखेंगे, यहां तक कि सबसे कठिन अनुभवों को भी।
अक्सर अहंकार आपकी कमजोरियों को स्वीकार करने में बाधा बनता है (जो कि उन पर काबू पाने का पहला और सबसे ज़रूरी कदम है), जैसे कि सवाल पूछने से डरना क्योंकि लोग सोच सकते हैं कि आपको कुछ पता नहीं है इसलिए आप बेवकूफ हैं। लेकिन उन कमजोरियों को स्वीकार करना (जैसे, "मुझे पता है मैं बेवकूफ हूँ, लेकिन मैं बस जानना चाहता हूँ...") आपको अहंकार से आगे बढ़कर सीखने और सुधार करने में मदद करता है।
अधिकांश लोगों को मामूली बातों पर असहमति जताने में मुश्किल होती है, जैसे कि क्या उन्हें एक ही रेस्टोरेंट पसंद है या नहीं। फिर भी, अगर वे अपनी राय पहले ही व्यक्त कर दें, तो वे आत्मविश्वास से अपनी राय ज़ाहिर कर देते हैं, चाहे वह कितनी भी गलत क्यों न हो। नतीजतन, चारों ओर आत्मविश्वास से भरी गलत

राय की भरमार है और एक-दूसरे से सीखकर निकलने वाले विचारपूर्ण निष्कर्ष बहुत कम हैं। बातचीत अक्सर ऐसे वाक्यों के आदान-प्रदान तक सीमित रह जाती है जो "मुझे लगता है..." से शुरू होते हैं और फिर निष्कर्ष दिए जाते हैं। दोनों पक्ष यह मानते हैं कि उनकी बातचीत अच्छी रही और वे एक-दूसरे के प्रति अच्छा महसूस करते हैं, भले ही कुछ भी हासिल न हुआ हो। अगर अधिकांश लोग इसके विपरीत करें—यानी, अगर वे खुले दिमाग से अपनी असहमति को खोजें और उसका पता लगाएं—तो सीखने में ज़बरदस्त वृद्धि होगी और दुनिया एक बेहतर जगह बन जाएगी।
दरअसल, मैंने एक बार विश्वसनीयता मैट्रिक्स पर आधारित मतदान प्रणाली विकसित करने की संभावना पर विचार किया था। हालांकि व्यावहारिक कारणों से यह संभव नहीं हो सकता, लेकिन यह योग्यता-आधारित निर्णय लेने की उस प्रक्रिया का संकेत देता है जिसकी हम अपनी वर्तमान प्रक्रिया के माध्यम से आकांक्षा रखते हैं। हम जिन चुनौतियों और गहन जांच को प्रोत्साहित करते हैं, उनका उद्देश्य हर निर्णय पर पुनर्विचार करना नहीं है, बल्कि समय के साथ हमारे काम की गुणवत्ता का आकलन करने में हमारी सहायता करना है।

मुझे अपने काम में सबसे कम पसंद (या सबसे ज़्यादा नापसंद) है मानकों को बनाए रखने के लिए संघर्ष करना, लेकिन यह करना ज़रूरी है। मैं जानता हूँ कि सफल होने और खुश रहने का एकमात्र तरीका यही है कि अच्छे लोग मेरे लिए काम करें, जिसका मतलब है कि मुझे लोगों को नियुक्त करना, प्रशिक्षित करना और उनकी कार्यकुशलता का आकलन करना होगा। उन लोगों को ज़िम्मेदारियाँ देना व्यर्थ है जिनमें सफल होने के लिए आवश्यक गुण नहीं हैं। इससे सभी पक्षों में निराशा और गुस्सा पैदा होता है, जो कार्य वातावरण के लिए हानिकारक है। इसलिए, लोगों को नियुक्त करना, प्रशिक्षित करना और उनकी कार्यकुशलता का आकलन करना ताकि ज़िम्मेदारियाँ उन लोगों के हाथों में सौंपी जा सकें जिन पर उत्कृष्ट कार्य करने का भरोसा किया जा सके, एकमात्र व्यवहार्य मार्ग है और अत्यंत संतोषजनक भी है।
मैंने मनोवैज्ञानिक बॉब आइचिंगर को विशेष रूप से महत्व दिया है।
मुझे पूरा विश्वास है कि लोगों के सोचने के तरीकों में अंतर को समझने और उसका परीक्षण करने के मामले में हम अभी शुरुआत ही कर रहे हैं, इसलिए दूसरों के लिए इस राह पर चलने की अपार संभावनाएं हैं। दुर्भाग्य से, मैंने जिन

विश्व विशेषज्ञों से मुलाकात की है, उनमें से अधिकांश व्यावहारिक की तुलना में सैद्धांतिक अधिक हैं।
इस विषय पर एक अच्छी किताब डैनियल एच. पिंक की "ए होल न्यू माइंड" है, और इस विज्ञान पर एक अच्छा लेख वॉल स्ट्रीट जर्नल के रॉबर्ट ली हॉट्ज़ द्वारा लिखित "ए वांडरिंग माइंड हेड्स स्ट्रेट टुवर्ड इनसाइट" है।
“तेज-तर्रार” लोगों का आईक्यू उच्च होता है, वे अत्यधिक विश्लेषणात्मक विचारक होते हैं और जटिल मानसिक समस्याओं को हल कर सकते हैं।
[60] “स्मार्ट” लोगों में सामान्य ज्ञान होता है, वे संश्लेषण करने में अच्छे होते हैं, और वे कल्पना कर सकते हैं कि क्या संभव है।
प्रकृति द्वारा की जाने वाली "गलतियों" का भी एक उद्देश्य होता है; वे विकासवादी प्रक्रिया के लिए आवश्यक हैं।
किसी कौशल का महत्व नौकरी के अनुसार अलग-अलग होता है। नौकरी जितनी अधिक ज्ञान-आधारित और स्वतंत्र प्रकृति की होती है (उदाहरण के लिए, एक प्रोग्रामर या वकील जिसका काम कंपनी की दिशा के बारे में सोचना नहीं है), उतनी ही अधिक आवश्यक कौशल प्रासंगिक होते हैं।
पहली कक्षा से लेकर कॉलेज तक एक छात्र के रूप में आप कितने कम महत्वपूर्ण निर्णय लेते हैं, इस पर विचार करें। हाई स्कूल के अंतिम वर्ष में किस कॉलेज में दाखिला लेना है और कॉलेज के दूसरे वर्ष में किस विषय में पढ़ाई करनी है, इन सब बातों को छोड़कर, अधिकांश लोग आमतौर पर वही करते हैं जो उन्हें करने के लिए कहा जाता है।
आप वास्तविकता के साथ अपने कार्यों के फल और फल का अनुभव करके सिद्धांतों को सीखते हैं। कारण और परिणाम के बीच संबंध जितना स्पष्ट होगा, सीखने और विकसित होने के लिए उतना ही बेहतर होगा। इसलिए स्पष्ट रूप से निर्धारित जिम्मेदारियाँ प्रतिक्रिया और सीखने की प्रक्रिया को बेहतर बनाती हैं। उदाहरण के लिए, यदि आप जंगल में हैं और आपको अकेले ही जीवित रहना है, तो आपके कार्यों और उनके परिणामों के बीच संबंध स्पष्ट होता है और यही सबसे महत्वपूर्ण होता है। दोषारोपण का कोई स्थान नहीं है क्योंकि इससे आपको कुछ नहीं मिलता। आपका सारा ध्यान अपने कार्यों और उनके परिणामों के बीच की परस्पर क्रिया पर केंद्रित होता है।
अगर आपने C और A का उत्तर दिया है, तो आप अवधारणा को समझ गए हैं। अगर नहीं, तो फिर से सोचें।

बाल मनोवैज्ञानिक, कुत्ते प्रशिक्षक और अन्य व्यवहार संशोधन विशेषज्ञ आपको बताएंगे कि निरंतर, बिना किसी अपवाद के प्रतिक्रिया अच्छे प्रशिक्षण के लिए मौलिक है।
मेरा मानना है कि स्कूल में बौद्धिक शिक्षा को ज़रूरत से ज़्यादा महत्व दिया जाता है। जो लोग स्कूल में बहुत अच्छे थे और इस प्रकार की शिक्षा में निपुण थे, वे इसे ज़रूरत से ज़्यादा महत्व देते हैं, या कम से कम इसे अनुभवजन्य/आंतरिक शिक्षा से अलग नहीं कर पाते। यह अंतर न कर पाना जीवन में आगे चलकर एक बड़ा खतरा बन सकता है। अकादमिक क्षेत्र में बड़ी सफलता प्राप्त करने वाले कई लोगों को इस चुनौती के प्रति सचेत रहने की आवश्यकता है, विशेष रूप से यदि उनकी सफलता गणित और इंजीनियरिंग जैसे "विज्ञान" क्षेत्रों में रही हो। मेरा यह भी मानना है कि इसीलिए व्यावहारिक अनुभव ऐसे लोगों के लिए विशेष रूप से मूल्यवान होता है।
[68] ऐसा इसलिए होगा क्योंकि प्रबंधक—जो यह स्पष्ट करने के लिए जिम्मेदार व्यक्ति है कि कौन किस चीज के लिए जिम्मेदार है—वह इसे ठीक से करने में विफल रहा है।
इसका यह अर्थ नहीं है कि सभी लोगों को बार-बार होने वाली सभी समस्याओं का समाधान करना और उन्हें रोकना ही होगा, अन्यथा उन्हें अपने पद पर नहीं रहना चाहिए। यह संभव नहीं हो सकता है क्योंकि छोटी-छोटी, बार-बार होने वाली समस्याओं को तब तक जानबूझकर अनदेखा किया जा सकता है जब तक कि वे इतनी उच्च प्राथमिकता न बन जाएं कि उन्हें ठीक करना आवश्यक हो जाए। हालांकि, इसका अर्थ यह अवश्य है कि बार-बार होने वाली समस्याओं को पहचाना जाना चाहिए और यदि उनका समाधान संभव न हो, तो उन्हें प्राथमिकता दी जानी चाहिए।
अच्छे वैचारिक विचारक स्वाभाविक रूप से चीजों को इस रूपरेखा के रूप में देखते हैं और दिशा-निर्देश जानते हैं। वे जानते हैं कि वे किस स्तर की चर्चा कर रहे हैं और उचित रूप से गहराई में जा रहे हैं, और वे दोनों स्तरों के बीच संतुलन बनाना जानते हैं। कमजोर वैचारिक विचारक अक्सर भ्रमित हो जाते हैं क्योंकि वे चीजों को सूचनाओं के एक बड़े ढेर के रूप में देखते हैं जिसमें से वे लगभग बेतरतीब ढंग से डेटा बिंदु चुनते हैं।
ली एन वोमैक के कंट्री और वेस्टर्न गाने के अनुसार, जब आपके पास निष्क्रिय बैठने या नाचने का विकल्प हो, तो मुझे उम्मीद है कि आप नाचेंगे।

हर कोई किसी न किसी समस्या से जूझ रहा होता है, लेकिन ज्यादातर लोग इसके बारे में बात नहीं करते—कुछ लोग आपकी कमजोरियों के बारे में पूछना पसंद नहीं करते क्योंकि उन्हें लगता है कि यह अनुचित या असहज होगा। और अक्सर हमारे लिए अपनी कमजोरियों को देखना और स्वीकार करना मुश्किल होता है। इसलिए जब आप अपनी समस्याओं के बारे में दूसरों के साथ पूरी तरह से सहमत होते हैं, तो यह एक बड़ी प्रगति होती है, क्योंकि यह प्रतिक्रिया शायद सही होती है।

□□□□□□□□□

□□□ 1: □□□□□□□□□□ □□ □□□□□

□□□ 2: □□□□ □□□□ □□ □□□□ □□□□□□ □□□□□□□□

□□□ 3: □□□□ □□□□□□□ □□□□□□□□

[1]

[2]

[3]

[4]

[5]

[6]

[7]

[8]

[9]

[10]

[11]

[12]

[13]

[14]

[15]

[16]

[17]

[18]

[19]

[20]

[21]

[22]

[23]

[24]

[25]

[26]

[27]
[28]
[29]
[30]
[31]
[32]
[33]
[34]
[35]
[36]
[37]
[38]
[39]
[40]
[41]
[42]
[43]
[44]
[45]
[46]
[47]
[48]
[49]
[50]